

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Krislin Aru

**POSITIIVSE KANDIDEERIMISKOGEMUSE
KUJUNDAMINE TAGASISIDESTAMISE TEEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: lektor Eneli Kindsiko

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

lektor Eneli Kindsiko

Kaitsmisele lubatud “ “2016. a

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

Krislin Aru

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Tööle kandideerijate tagasisidestamise teoreetilised käsitlused	8
1.1 Tagasisidestamise olemus ja olulisus tööle kandideerija ja ettevõtte seisukohalt ..	8
1.2 Tagasiside andmise võimalused tööle kandideerimise puhul	18
2. Tagasisidestamise olulisus ning selle juures hinnatav tööle kandideerimisel.....	32
2.1 Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus.....	32
2.2 Positiivse kandideerimiskogemuse kujundamise võimalused tagasisidestamise läbi	38
2.3 Järeldused tagasisidestamise olulisuse ning selle juures hinnatava kohta	51
Kokkuvõte	57
Viidatud allikad	61
Lisad	68
Lisa 1. Värbamisprotsessi mudelid	68
Lisa 2. Läbiviidud küsitluse ankeet.....	69
Lisa 3. Küsimustiku koostamise alused	76
Lisa 4. Tagasiside olulisust kirjeldavate väidete Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused	79
Lisa 5. Tagasiside olulisuse väidete <i>post-hoc</i> analüüsi tulemused	82
Lisa 6. Tagasiside sisu näitajate Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused.....	82
Lisa 7. Tagasiside sisu näitajate <i>post-hoc</i> analüüsi tulemused	85
Lisa 8. Tagasisidestajat kirjeldavate näitajate Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused	86
Summary	87

SISSEJUHATUS

Tööle kandideerimisel on tihtipeale probleemiks see, et värbamisprotsessi jooksul ei jõua kandideerijani tagasiside tema soorituse kohta või on see väga lakooniline, stiilis “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud Te valituks.” Seda väidet toetab Palgainfo Agentuuri poolt läbi viidud uuring, mille tulemusena selgus, et Eesti ettevõtete poolt pakutav tagasiside tööle kandideerimise protsessis on vähene - sageli või alati olid tagasisidet saanud pooled (50%), harva või mitte kunagi kolmandik (32%) ning põhjalikku tagasisidet 10% vastanutest (Soovitused kandidaadile 2015...). Ettevõtete seisukohalt võib tunduda, et olulisem on tagasisidet pakkuda olemasolevatele töötajatele, selleks et parandada nende sooritust ning ettevõtte tulemuslikkust. Tööle kandideerijatele tagasiside pakkumises ei tunnetata piisavat kasutegurit, millest tulenevalt ei tundu see piisavalt oluline, et sellega tegeleda.

Tagasiside pakkumine kandidaatidele ettevõtte seisukohalt on oluline, kuna see mõjutab ettevõtte mainet ja näitab ettevõtte suhtumist tööle kandideerijatesse. Tulenevalt sotsiaalmeedia populaarsusest ja aktiivsusest jõuavad inimeste kogemused ja arvamused, mistahes valdkonnas, sõnavõtude näol väga paljude inimesteni, mistõttu võib ühe inimese negatiivne mulje ettevõtte värbamisprotsessist mõjutada tulevikus ka teisi tööotsijaid ning ettevõtte võib ilma jääda headest kandidaatidest. Ettevõtte seisukohalt tagasisidestamine on seotud ka konkurentsiga - kvalifitseeritud tööjõu puuduse tõttu, mida on tunnetanud lausa kaks kolmandikku tööandjatest (Tööturu ja tasustamise trendid 2015: 3), peavad ettevõtted rohkem kui kunagi varem nägema vaeva sobivate kandidaatide meelitamiseks ning nende tööle asumiseks. Tööle kandideeri ja seisukohalt vaadeldes avaldub tagasiside saamise olulisus eelkõige teadmises, kas on vaja tööd edasi otsida või mis jäi puudu valituks osutumisest ehk mida teha paremini ning milles end arendada.

Valmiva bakalaureusetöö eesmärgiks on selgitada välja, mida peavad kandidaadid tööle kandideerimisel tagasiside juures oluliseks. Olulisuse alla kuulub arvamus, kas ja kuidas tagasisidet soovitakse saada ning kas ja kuidas selle saamine või mittesaamine tööle kandideerijat mõjutab. Teades, mida kandidaadid tagasisidestamise juures hindavad, on võimalik nende ootustele vastavat tagasisidet pakkudes soodustada positiivse kandideerimiskogemuse teket.

Eesmärgi täitmiseks on autor püstitanud järgmised uurimisülesanded:

- varasemate uuringute põhjal selgitada tagasiside olemust ja olulisust organisatsiooni ja tööle kandideerija seisukohtadest lähtuvalt (ptk 1.1);
- kirjanduse baasil tuua välja tagasiside andmise võimalused (ptk 1.2);
- koostada ja läbi viia küsitlus (ptk 2.1);
- viia küsitluse vastuste põhjal läbi andmeanalüüs (ptk 2.2);
- tuua küsitluse tulemuste analüüsi põhjal välja järeldused tagasisidestamise olulisuse ning selle juures hinnatava kohta tööle kandideerimisel (ptk 2.3).

Tagasiside ja tagasisidestamise käsitlemine ei ole uus nähtus ning see on oluline mitmetest valdkondades: ettevõttesiseselt personalile või juhtidele tagasiside andmine, kuid ka toote- või teenuse arendamisel klientidelt tagasiside saamine. Sellest tulenevalt on tagasisidestamist eri kontekstides nii võõr- kui eestikeelselt palju uuritud. Näiteks, Möldre (2014) magistr töö uuris tagasiside andmise eripärasid arvestades töötajate põlvkondadevahelisi eripärasid. Voolaine (2015) magistr töö uuris tagasisidestamise rakendamist ettevõttesiseselt ehk töösoorituse kohta tagasiside pakkumist, kuid Nukka (2015) puudutas enda bakalaureusetöös ka kandideerimisprotsessi tagasisidestamist ühe ettevõtte raames.

Tagasisidestamise uurimine konkreetse tööle kandideerijate seisukoha fookusega on erialases kirjanduses tunduvalt vähem tähelepanu saanud, kuid töödeks, mis värbamisprotsessi tagasisidestamisele keskenduvad, on näiteks Schinkel *et al.* (2004), Gilliland (1993) ja Bauer *et al.* (1998). Schinkel *et al.* (2004) leidsid, et nende kandidaatide enesehinnang, kes said eitava vastuse ning põhjaliku tagasiside soorituse kohta, langes märgatavalt võrreldes nendega, kes said lihtsalt eitava vastuse, ning seda tagasiside aususe, detailsuse ja sõltumatuse tõttu. Gilliland (1993) töös selgus, et kui

kandidaadid tunnevad, et kandideerimisprotsess ning selle tulemused olid ebaõiglased, tekib neil ettevõtte suhtes negatiivne hoiak ning õiglustunde taastamiseks võivad nad kas ettevõtte tooteid ja teenuseid boikoteerida või ettevõtet halvustada. Bauer *et al.* (1998) leidsid, et värbamistesti edukalt läbinud hindasid peale tagasiside saamist värbamisprotsessi ausama ja õiglasemana kui need, kes ebaõnnestusid.

Käesoleva bakalaureusetöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast, mis jagunevad vastavalt kaheks ja kolmeks alapeatükiks. Teoreetilise osa esimeses alapeatükis (1.1) selgitatakse tagasiside olemust, tuuakse välja tagasiside definitsioon, millest antud töös lähtutakse ning ühtlasi kirjeldatakse tagasisidestamise olulisust konkreetselt värbamisprotsessis. Sellele järgneb teine teoreetiline alapeatükk (1.2), kus esmalt tuuakse välja erinevad tagasiside liigid, selleks et näidata, millist tagasisidet on võimalik pakkuda, ning teisalt erinevad tagasisidestamise võimalused silmas pidades nii tagasiside alust ja fookust, ülesehitust, sisu, tagasiside saajat kui ka tagasisidestamise meetodit.

Empiiriline osa algab valimi ja valitud uurimismetoodika kirjeldusega (alapeatükk 2.1). Selle järgneb läbiviidud uuringu tulemuste analüüs (alapeatükk 2.2) ning lõpetuseks tehakse saadud tulemustest ja analüüsist lähtuvad järeldused (alapeatükk 2.3) ning kokkuvõte. Käesolevas bakalaureusetöös kasutatakse uurimismeetodina küsitlust, mis on koostatud antud töö autori poolt. Läbiviidud küsitlus keskendub tagasiside olulisuse ning tagasisidestamise juures hinnatava uurimisele, selleks et määratleda, milline peaks värbamisprotsessi tagasisidestamine olema positiivse kandideerimiskogemuse kujundamiseks. Küsitluses osales 162 vastajat ning tulemusi analüüsitakse erinevate valimi tunnuste lõikes. Autor peab valimit piisavaks töö raames tarvilike analüüside teostamiseks.

Valmiva bakalaureusetöö väärtuseks on teaduskirjanduse mõttes uurimistühimiku täitmine, kuid töö sisu ja tulemused on oluliseks informatsiooniks ka avalikkusele ning konkreetsemalt ettevõtetele. Ettevõttepoolne kommunikatsioon, mille alla kuulub ka tagasiside pakkumine, on mingis mõttes ettevõtte visiitkaardiks ning ettevõttest positiivse mulje loomisel on see oluline komponent. Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud küsitluse tulemused loovad aluse järele mõtlemiseks, kuivõrd ja mis suunas peaksid ettevõtted oma värbamisprotsessi tagasisidestamist täiustama või ei.

Autor soovib eelkõige tänada bakalaureusetöö juhendajat lektor Eneli Kindsikot sisuka ja kiire tagasiside ning meeldiva koostöö eest. Ühtlasi tänab autor küsitluses osalejaid, kes andsid oma vastustega panuse käesoleva töö valmimisse.

Märksõnad: tagasiside, tagasisidestamine, värbamisprotsess, tööle kandideerimine, tagasiside olulisus

1. TÖÖLE KANDIDEERIJATE TAGASISIDESTAMISE TEOREETILISED KÄSITLUSED

1.1 Tagasisidestamise olemus ja olulisus tööle kandideerija ja ettevõtte seisukohalt

Tagasiside ja tagasisidestamine on oluline mitmetes valdkondades, nii ettevõttesiseselt, toote või teenuse arendamise seisukohalt kui ka värbamisprotsessi kontekstis. Kuigi tagasiside sisu, eesmärk ja olulisus on valdkondade lõikes erinev, siis tagasiside olemus sarnane. Tagasiside mõistmiseks tuuakse järgnevalt välja tagasiside mõiste definitsioonid läbi erinevate autorite käsitluste ning täpsustatakse, millisest definitsioonist lähtutakse käesolevas töös. Siinkohal peab autor oluliseks mainida, et käesoleva bakalaureusetöö raames käsitletakse mõisteid “tagasiside” ja “tagasisidestamine” samalaadsetena ning üheselt mõistetavatena. Peale tagasiside mõiste analüüsi kirjeldatakse ka personali värbamise protsessi tagasisidestamise etapi positsioneerimiseks ja rõhutamiseks ning lõpetuseks selgitatakse, miks on tagasisidestamine personali värbamise kontekstis oluline.

Üldiselt saab tagasisidet ja tagasisidestamist võtta kui tegevust, mille sisuks on kellelegi tema sooritust puudutava informatsiooni andmine (Kluger, DeNisi 1996: 255). Konkreetsemalt määratledes saab aga tagasisidet defineerida kui üksusele, milleks võib olla nii inimene, osakond või ka organisatsioon, pakutavat informatsiooni kõnealuse üksuse materiaalse (nt valmistatud toodete arv) või immateriaalse (nt tööga rahulolu tase) väljundi kvantiteedi, kvaliteedi või olemuse kohta. Sealjuures võib tagasiside olla soorituse- või protsessikeskne, kus esimesel juhul keskendutakse mõõdetava väljundi hindamisele, teisel aga organisatsiooni toimimisele. (Nadler *et al.* 1976: 63) Connor *et al.* (2003: 43) kohaselt on tagasiside töö osa, mis võimaldab indiviidil omandada otsest ja selget informatsiooni oma töö tulemuse mõju ja efektiivsuse kohta. See on seostatav Wigginsi (2012: 11) definitsiooniga, kes käsitleb tagasisidet kui eesmärgi poole liikumist kirjeldavat informatsiooni. Ülesannete täitmise määrab üldjuhul eesmärgini

jõudmine ning selle poole liikumine on kui protsess, kus tagasiside aitab mõista nii kaugust püstitatud eesmärgist, kuid ka seda, mida võiks teha teisiti ning mida on tehtud õigesti ehk hinnata töö tulemuslikkust.

Jalak (2010: 9) defineerib tagasisidet kui tegevuse vastavuse kontrollimise protsessi, kus teavitatakse üht osapoolt tema tegutsemise kooskõlast teiste ootuste, kokkulepitud sooritusstandardite või tulemuse saavutamiseks oluliste tegevustega, ning lisab tagasiside olemusele ka inimestevahelise kommunikatsiooni aspekti. Sadri ja Seto (2011: 14) defineerivad tagasisidet tegevuse või situatsiooni vastusena ühelt indiviidilt ehk allikalt¹ teisele ehk vastuvõtjale² ning toovad välja, et üldjuhul puudutab ülekantav informatsioon teist asjaosalist ehk vastuvõtjat. Sarnaselt defineerivad tagasisidet ka Ilgen *et al.* (1979: 350), kes piiritlevad tagasisidet kui üldise suhtluse erivormi, kus sõnumi saatja (ka allikas) edastab sõnumi vastuvõtjale, keda sõnumi sisu, mis on informatsioon toimunud soorituse sobivuse kohta (*Ibid.*: 351), puudutab. Sõnumi saatjaks ehk allikaks võivad olla teised isikud, ülesanne, kuid ka sõnumi saaja ise (*Ibid.*: 350-351) ehk ise hindajaks olemine.

Eelnevalt toodud definitsioonid võtab hästi kokku Baker *et al.* (2013: 260) määratlus, kes defineerivad tagasisidet kui kahe isiku vahelist muutlikku kommunikatsiooni-protsessi, mille sisuks on ühe isiku hiljutist sooritust puudutav informatsioon. Nende definitsioon kaasab nii inimestevahelise kommunikatsiooni aspekti, kui ka informatsiooni soorituspõhisuse, mida esineb ka teistes definitsioonides.

Tabelis 1 on kokkuvõtlikult ja kronoloogilises järjekorras toodud mõiste “tagasiside” erinevate autorite definitsioone läbinud märksõnad, selleks et kaardistada nende määratluste erinevused ja sarnasused. Sarnaselt mõistetav on koondatud ühtsete märksõnade alla (nt “sõnumi saaja” alla on koondatud “sõnumi saaja” ja “sõnumi vastuvõtja”, ning märksõna “sõnumi andja” alla märksõnad “sõnumi saatja” ja “allikas”).

¹ ingl. k. *source*

² ingl. k. *recepient*

Tabel 1. Mõiste “tagasiside” analüüs

AUTOR MÄRKŠONA	Nadler <i>et al.</i> (1976)	Ilgen <i>et al.</i> (1979)	Kluger, DeNisi (1996)	Connor <i>et al.</i> (2003)	Jalak (2010)	Sadri ja Seto (2011)	Wiggins (2012)	Baker <i>et al.</i> (2013)
Informatsioon	x	x	x	x		x	x	x
Protsess	x						x	x
Sooritus	x	x	x	x	x	x		x
Suhtluse erivorm		x						
Sõnumi andja		x				x		
Sõnumi saaja		x		x	x	x		
Tegevus			x					
Töö osa				x				
Inimestevaheline kommunikatsioon					x			x
Tegevuse vastavuse kontroll					x			
Eesmärk							x	

Märkused: kaks kõige enam korduvat märksõna “informatsioon” ja “sooritus” on eristatud rasvases kirjas.

Allikas: autori koostatud tabelis 1 välja toodud allikate baasil.

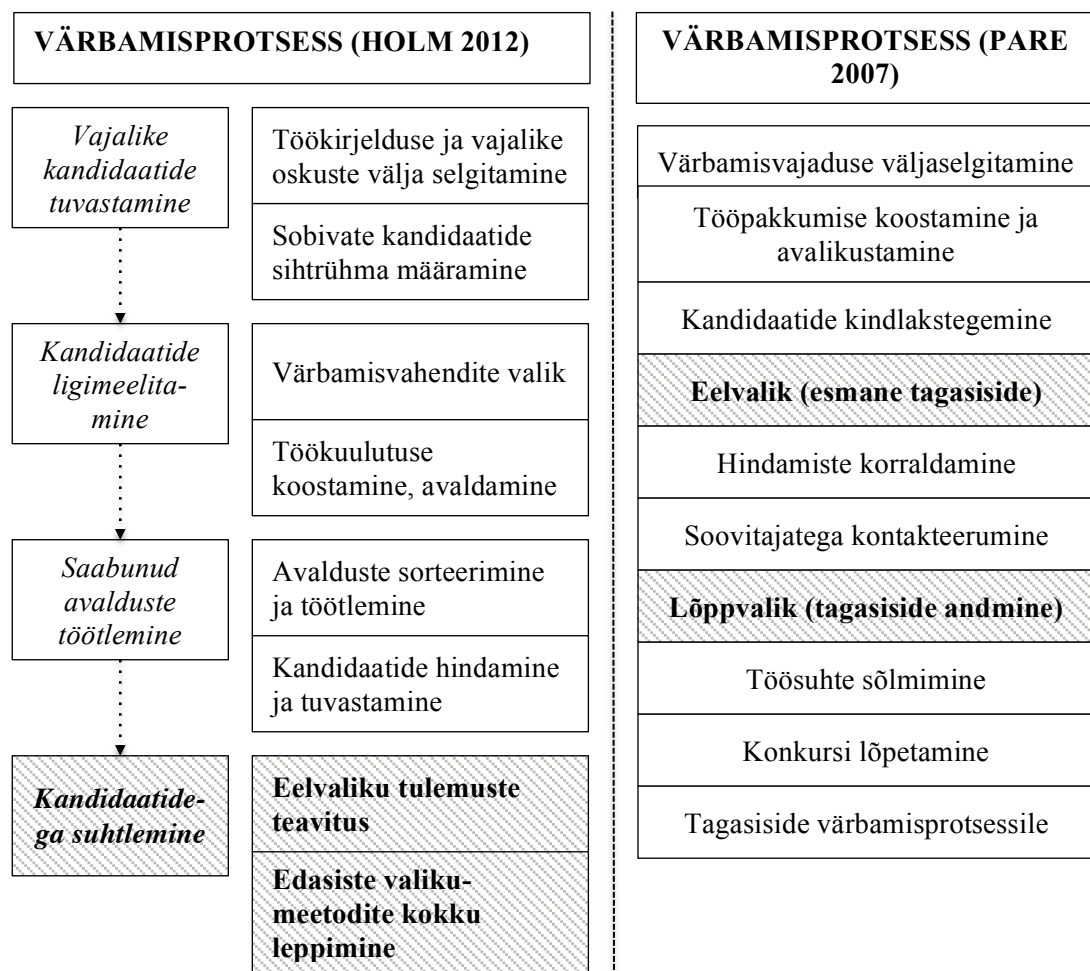
Tabelist 1 on näha, et Jalak (2010) kasutab sõnaühendit “inimestevaheline kommunikatsioon”, Baker *et al.* (2013) “kahe isiku vaheline kommunikatsiooni-protsess”, Nadler *et al.* (1976) mainivad informatsiooni saajana üksust, kuid Sadri ja Seto (2011) ning Ilgen *et al.* (1979) mainivad mõiste “tagasiside” kirjeldamisel konkreetset allikat ja vastuvõtjat. Kõik toodud näited ilmestavad tagasiside mitmepoolsust, mis tähendab, et tagasiside liigub ühest punktist (allikalt) teise (vastuvõtjale). Ühtlasi on läbivaks märksõnaks ka “sooritus”, mis näitab, et autorid on üksmeelel ka tagasiside informatsiooni sisu osas.

Käesolevas bakalaureusetöös lähtutakse mõiste määratlemisel definitsioonide kombinatsioonist ning defineeritakse tagasisidestamist kui inimestevahelist kommunikatsiooni protsessi, mille käigus edastab üks osapool (ka sõnumi andja) teisele (ka sõnumi saaja) informatsiooni tema soorituse kohta ning selle vastavusest eeldatud tulemuse saavutamiseks vajalike nõuetega. Antud töö kontekstis on sõnumi andjaks tööandja, sõnumi saajaks tööle kandideerija ning soorituse all mõistetakse kandidaadi sobivust ametikohale. Sellest tulenevalt näeb kohandatud definitsioon välja järgmine:

Tagasisidestamine tööle kandideerimise protsessis on kahepoolne kommunikatsiooni protsess, mille käigus edastab tööandja tööle kandideerijale informatsiooni kandidaadi

ametikohale sobivuse kohta ning selle vastavusest tööandja ootuste ja tööülesannete täitmiseks vajalike nõuetega.

Töö fookuses on tagasisidestamine tööle kandideerijatele ehk tagasisidestamine personali värbamise protsessis, mistõttu on tagasisidestamise etappide positsioneerimiseks oluline see protsess välja tuua. Selle jaoks on joonisele 1 koondatud kahe allika (Holm 2012: 244; PARE 2007: 94) värbamisprotsessi käsitlused.



Joonis 1. Personali värbamise protsesside võrdlus.

Märkused: Tööle kandideerijatele tagasisidestamist hõlmavad etapid on joonisel viirutatud.

(Allikas: Holm 2012: 244; PARE 2007: 94), autori koostatud.

Jooniselt 1 on näha, et personali värbamisprotsess koosneb mitmetest erinevatest etappidest, sealhulgas personali värbamisest, personali valikust ja ka tagasisidestamisest. Viimase joonisel välja toomine näitab, et mõlemad allikad tunnistavad kandidaatidega suhtlemist ühe osana värbamisprotsessist. Personali värbamisel

kasutatavate vahenditega meelitatakse kohale kandidaadid, kelle kohta kogutakse infot erinevate meetodite abil ning selle info põhjal tehakse valik ning toimub ka tagasisidestamine. Sealjuures on personali värbamine defineeritav kui vabale töökohale nõutava pädevusega töötajate kandideerima kutsumise protsess (Türk 2005: 103), mille eesmärgiks on ligi meelitada piisaval hulgal nõutava kvalifikatsiooniga kandidaate (Alas 2005: 55), kelle seast teha valik. Personali valikut saab määratleda aga järgmiselt: “kandideerijate hulgast sobivaima valimise kahe-suunaline protsess, milles osalevad tööandja ja -võtjad ning kellest esimene püüab leida sobivat töötajat ja teine sobivat tööd” (Türk 2005: 127). Bauer *et al.* (1998: 892) kohaselt koguvad selles protsessis mõlemad osapooled informatsiooni, millega otsuse tegemisel arvestada. Tööandja saab teavet kandidaadi hariduskäigu, töökogemuse ja isiksuse, kuid ka tema ametikohale sobivuse kohta, kandidaat aga tutvub ettevõttega. Sellest tulenevalt on sarnaselt tagasisidestamisele ka personali valik kahe-suunaline kommunikatsiooniprotsess, kus kandidaadi arvamus on sama oluline kui organisatsiooni soovid ja nõuded (Derous *et al.* 2004: 99) ning mille käigus peaksid kandidaadid saama ettevõttelt ka informatsiooni enda soorituse kohta (Anseel, Lievens 2009: 363) ehk tagasisidet.

Tagasisidestamine on värbamisprotsessis oluline nii ettevõttele kui ka tööle kandideerijatele. Organisatsiooni seisukohalt näitab tagasiside pakkumine ettevõtte suhtumist kandidaatidesse, läbi mille võib see mõjutada ka ettevõtte mainet. Ettevõtte mainekujunduse üheks osaks on tööandja bränding, mis on ettevõtte teadlik kommunikatsioon töövõtjate sihtrühmadele oma eeliste ja omapärade esitlemiseks, ning selle eesmärgiks on hoida olemasolevaid ja ligi meelitada uusi töötajaid (PARE 2012: 77). Tööandja bränding koosneb sisemistest ja välistest maineteguritest, millest esimeste hulka kuuluvad näiteks tööandja suhtumine töötajatesse ja üldine õhkkond, ning viimaste alla avaliku kommunikatsiooni ja kliendina saadud kogemuste kõrval ka värbamisprotsess (*Ibid.*). Tagasisidestamist, mis on nii osa värbamisprotsessist kui ka ettevõttepoolsest kommunikatsioonist, võib seega näha olulise ja eraldiseisva tegurina ettevõtte positiivse mulje ja maine loomisel. Ployhart *et al.* (1999: 96) leidsid, et informatsiooni, nii protseduurilise³ (kuidas otsuseni jõuti), selgitava ja põhjendava⁴ kui

³ ingl. k. *procedural*

⁴ ingl. k. *justification*

ka personaalse⁵, pakkumine mängib tõepoolest olulist rolli ettevõttest positiivse mulje loomisel. Kõige peale mõtlemine, protseduuride täiustamine ning võimalike ohtude minimeerimine on eriti oluline tänapäeval, mil inimestel on pea kõige suhtes kõrgenenud ootused (Michaels *et al.* 2006: 7). Tulenevalt pakkujate paljususest ning valikuvabadusest teavad, oskavad ja võivad inimesed rohkemat tahta ja oodata nii tarbijana toote kvaliteedi osas, kliendina teeninduse mõttes ning ka tööle kandideerijana värbamisprotsessi suhtes.

Organisatsiooni maine teadlik kujundamine on tähtis, kuna sellest sõltub kandidaatide arv (Jyothi, Venkatesh 2006: 89), millest omakorda oleneb sobiva kandidaadi leidmise tõenäosus. Tulenevalt kvalifitseeritud tööjõu puudusest on kasutusele tulnud termin “sõda talentide pärast”, mis seisneb ettevõtete omavahelises konkurentsivõimelises kvalifitseeritud tööjõu nimel. Kõik ettevõtted vajavad andekaid inimesi selleks, et olla edukad, kuid tulenevalt kvalifitseeritud töötajate vähesusest, ei jätku neid kõigile soovijatele. (Michaels *et al.* 2006: 7) Potentsiaalsete kandidaatide kandideerimis- ja motivatsioon sõltub ka nende ootustest eelseisva värbamisprotsessi osas (Deros *et al.* 2004: 114) ning neid ootuseid mõjutab muuhulgas teiste kogemus konkreetse ettevõttega (Bell *et al.* 2004: 29). Careerbuilderi (2015a-e) uuringu kohaselt jagatakse halba värbamisprotsessi kogemust tihti rohkem kui kümne inimesega. See ilmestab positiivse kandideerimiskogemuse olulisust.

Värbamisprotsessi käigus kujuneb esimene isiklik mulje ja arvamus ettevõttest kui tööandjast, mistõttu tuleb selle jooksul jätta organisatsioonist tegelikkusele vastav ja hea mulje. Negatiivne kogemus võib kandidaatidele olla märgiks, et selline on suhtumine ka töötajatesse (Gilliland 1993: 724), mistõttu mõjutab arvamus kogetud värbamisprotsessist nii kandidaatide lõplikku otsust (Careerbuilder 2015a-e) kui ka suhtumist organisatsiooni ja tööandja teistele soovitamist (Hausknecht *et al.* 2004: 2). Positiivset muljet värbamisprotsessist soodustab tagasisidestamine, mille sisu ja kvaliteet mõjutavad ka töökoha atraktiivsust (Van Vianen *et al.* 2004: 155) ehk soovi võtta töökoht vastu. Seega, mistahes positiivne või negatiivne kogemus (ka tagasiside saamine, mittesaamine või muud probleemid tagasisidestamisel) kandideerimisprotsessis võib saada tööle asumise otsuse tegemisel määravaks. Positiivne

⁵ ingl. k. *personal*

kandideerimiskogemus, sealhulgas tagasiside saamine, tekitab tunde, et ettevõttes on sõbralik ja meeldiv õhkkond, mistõttu on seal hea töötada.

Üheks oluliseks põhjuseks, miks ettevõtted peaksid pingutama värbamisprotsessist positiivse mulje loomisel, on ka kandidaatide tajude värbamisprotsessi õiglusest⁶. Inimesed hindavad õiglust, kuna see "aitab toetada teatud psühholoogilisi vajadusi, nagu näiteks kontrolli- ja kuulumisvajadus ning enesehinnang" (Cropanzano *et al.* 2001: 175). Värbamisprotsessi õigluse kujunemisega seoses on levinud kolm mudelit: Schuleri, Gillilandi ning Deros ja De Witte mudel. Schuler pakkus välja 4 tegurit, mis mõjutavad valikuprotsessi vastuvõetavust ja õigluse tajude ning üks neist teguritest oli ka tagasiside sisu ja vorm (Schuler 1993, viidatud Gilliland 1993: 699 vahendusel). Ka Deros ja De Witte (2001: 328) mudeli kohaselt, mis koosneb kaheksast tegurist, hindavad ja eeldavad kandidaadid värbamisprotsessis tagasiside saamist. Gillilandi (1993: 701-703) kümnereeglilise mudeli üheks komponendiks on samuti tagasisidestamine selgituste või informatsiooni pakkumise kujul. Gilliland (1993: 714) märgib veel, et tagasisidestamine on kõige olulisem just valikuprotsessi lõppedes, mil kandidaadid on kas hiljuti saanud tagasisidet või ootavad seda. Tulenevalt käesoleva töö fookusest, sai mainitud mudelitest välja toodud vaid tagasisidestamist puudutav, selleks et tuua välja ja rõhutada tagasisidestamise olulisust värbamisprotsessi osana ning muljet ja õiglustunnet kujundava tegurina, kuid nimetatud mudelid ja nende võrdlus on täies pikkuses esitatud lisa 1.

Tagasisidestamise vaatenurgast mõjutavad värbamisprotsessi õigluse tajude tagasiside saamine, selle sisu ning üldine suhtumine tagasisidestamise kvaliteeti (Van Vianen *et al.* 2004: 155), kuid värbamisprotsessi õigluse tajule aitab kaasa ka eelnev tagasisidestamist puudutava informatsiooni pakkumine (Truxillo *et al.* 2002: 1028), mis seisneb kandidaadi teavitamises, et kas ja kuna on oodata tagasiside saamist. Tagasiside sisu ja värbamisprotsessi õigluse suhte juures leidsid Ployhart *et al.* (1999: 94), et kandidaadid tajusid värbamisprotsessi õiglasemana siis, kui nad said isiklikumat⁷ ja personaalset tagasisidet. Isiklikkuse all mõistetakse kandidaadi poole nimelist pöördumist ja konkreetse tulemuse üle ettevõttepoolse rõõmu või mure väljendamist

⁶ ingl. k. *fairness, justice*

⁷ ingl. k. *sensitive*

(Ployhart *et al.* 1999: 92) ning personaalse tagasiside all konkreetse kandidaadi jaoks olulist informatsiooni, miks ta osutus või ei osutunud valituks (*Ibid.*: 90).

Kandidaatide ootuseid värbamisprotsessi õigluse suhtes mõjutavad ka nende enda eelnevad kogemused. Tõenäoliselt pole kandidaadil tööle kandideerides konkreetse ettevõttega seoses eelnevaid kandideerimiskogemusi, mistõttu võivad ta ootused tugineda eelnevatele kogemustele ja muljetele. (Bell *et al.* 2004: 28) Deros (2007: 68) leidis, et kandidaadid eeldavad kandideerimisprotsessis negatiivsemat kogemust kui nad sooviksid, seda ka tagasisidestamise osas. Peale selle, et kandidaatide madalad ootused tagasiside saamises erinevad soovitud, võivad need peegeldada ka üldist tagasisidestamise praktikat (Deros *et al.* 2004: 101; Deros 2007: 63). Seega, kui ettevõtete koostegutsemise tulemusena muutuks tagasisidestamine tavaks, vähendaks see negatiivsete kogemuste hulka ja nende peegeldamist tulevikusituatsioonides, läbi mille paraneks taju värbamisprotsessi õiglusest. Veelgi enam, kuna üldised ootused tagasiside osas on madalad, siis positiivne kõrvalekalle ootusest ehk antud kontekstis tagasiside saamine, aitab suuresti kaasa protsessist positiivsema mulje jätmisel (Thibaut, Kelley 1959, viidatud Bell *et al.* 2004: 26 vahendusel), kuid negatiivne kõrvalekalle ehk ka ebaõigluse tajumine, jätab protsessist negatiivse mulje ning võib viia õiguslikke probleemideni ehk kohtuvaidlusteni (Gilliland 1993: 695).

Mulje värbamisprotsessi õiglusest on teguriks ettevõtte hindamisel ning ka edasiste käitumiskavatsuste juures (Bauer *et al.* 1998: 893). Gilliland (1993: 724) toob välja, et ka mulje värbamisprotsessi õiglusest mängib rolli tööpakkumise vastuvõtmise otsuse juures ehk kandidaat võtab suurema tõenäosusega tööpakkumise vastu siis, kui ta ei tunneta värbamisprotsessi ebaõiglasena. Taju ebaõiglusest võib väljenduda näiteks selles, kui esmalt teavitatakse kandidaati tema mittesobivusest, kuid mõne aja möödudes ootamatult siiski tööd pakutakse.

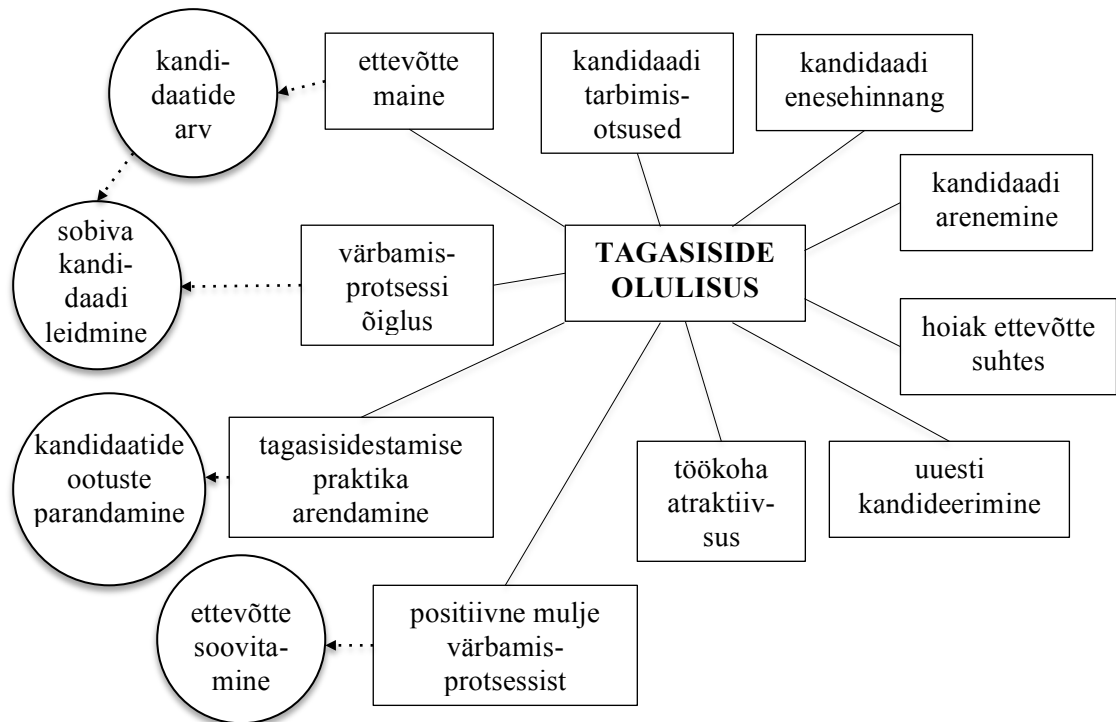
Iga tööle kandideerija on ka potentsiaalne klient, mistõttu võib tema mulje kandideerimisprotsessist mõjutada tema käitumist ettevõtte kliendina ehk tema tarbimisotsuseid. Careerbuilderi (2015a-e) uuringu raames leidis ettevõtte tagasisidestamise poliitika mõju tarbimisotsustele tõestust ning negatiivse mulje korral võivad kandidaadid peale ettevõtte toodete ja teenuste boikoteerimise hakata ka ettevõtet halvustama (Gilliland 1993). Autori arvates soodustab kandidaatide negatiivset

hoiakut ettevõtte suhtes ka tagasiside mittesaamine ning Ployhart *et al.* (1999: 87) kohaselt peab see paika just valituks mitteosutunud kandidaatide juures, kes võivad ise välja mõelda mingi põhjenduse, mis jätab organisatsioonist halvema mulje kui oleks jätnud ettevõttepoolne tagasiside. Selleks põhjenduseks võib olla neist sõltumatu tegur, sealhulgas ka ebaõiglane valikuprotsess (Schinkel *et al.* 2004: 203), mille kahjulikkust sai eelnevalt käsitletud.

Tagasiside pakkumine on oluline ka siis, kui ettevõtted soovivad, et teatud kandidaadid nende poolt pakutavatele ametikohtadele võimalusel uuesti kandideeriksid. Sellisel juhul oleks mõistlik pakkuda sellistele kandidaatidele nende soorituse kohta tagasisidet (LaHuis *et al.* 2007: 392), kuna see soodustab ettevõttest positiivse mulje loomist ning aitab kandidaatidel ennast arendada. Arenemis- ja paranemissoovituste pakkumine on üksikisiku ehk tööle kandideerija seisukohalt väga oluline. Tagasiside aitab tuvastada ja parandada kõrvalekaldeid, täpsustada eesmärke, suurendada motivatsiooni (Nadler *et al.* 1976: 63), kuid aitab ka informeerida tööalasest võimekusest ja pakkuda soorituse parandamiseks soovitusi (Sadri, Seto 2011: 14, 16). Kõik nimetatud tagasiside ülesanded on olulised ka tööle kandideerija jaoks. Ilma ajakohase ja usaldusväärse sooritust puudutava informatsioonita ei tea inimene, mida saaks teha teisiti ega rakendada vajalikke muudatusi edasiseks arenguks.

Tagasisidel on oluline mõju tagasiside saaja enesehinnangule, mistõttu kaasneb tagasiside andmisega vastutus (Ilgen, Davis 2000: 562) ning selle sisu tuleb läbi mõelda. Ployhart *et al.* (1999: 94-96) leidsid, et isikliku ja personaalse tagasiside pakkumine mõjus kandidaadi enesehinnangule paremini kui tagasiside puudumine, seda nii valitud kui valituks mitteosutunud kandidaatide puhul. Ployhart ja Ryan (1997, viidatud Schinkel *et al.* 2004: 203 vahendusel) leidsid, et valikuprotsessi positiivne tulemus ning taju õiglasest protsessist mõjub kandidaadi enesehinnangule positiivselt, kuid negatiivse tulemuse (ehk tööle mittesaamise) korral negatiivselt. Ka Schinkel *et al.* (2004: 202) uuringu tulemusena selgus, et mitte alati pole tagasisidestamine nii kasulik nagu arvatakse. Nad leidsid, et nende kandidaatide enesehinnang, kes said tagasisidet sisuga tööle mittesaamise ning oma soorituse kohta, vähenes märgatavalt, samal ajal kui kandidaatidel, kes ei saanud tagasisidet, kuid kellel olid valikuprotsessi suhtes madalad ootused, enesehinnang tõusis. See võib olla selgitatav sellega, et tagasiside võib saaja

jaoks olla ootamatult negatiivne, samas kui nende kandidaatide, kellel eeldused tagasiside osas puudusid ning kes seda ka ei saanud, ootuseid ei rikutud.



Joonis 2. Tagasiside olulisus ettevõttele ja tööle kandideerijale.
(Allikas: autori koostatud tuginedes teorialle).

Joonisele 2 on koondatud eelnevalt loetletud põhjused, miks tagasisidestamine on oluline nii ettevõttele kui tööle kandideerijale. Ettevõtte jaoks on tagasisidestamine oluline eelkõige ettevõtte maine, värbamisprotsessi õigluse ja positiivse mulje loomisel, kuid ka tagasisidestamise praktika arendamise ja kandidaadi tarbimisotsuste tõttu. Kusjuures, nii ettevõtte mainest kui ka värbamisprotsessi õigluse muljest sõltub sobiva kandidaadi leidmise tõenäosus. Kandidaadi jaoks on tagasiside oluline arenemise ja enesehinnangu tõttu. Toodud punkte sai täpsemalt põhjendatud eelnevalt.

Kandidaatide arvamuse olulisuse mõistmine aitab muuhulgas tõhustada ettevõtte valikuprotseduure, selleks et leida parimaid töötajaid, saatmata kandidaatidele, eriti neile, kes ei osutu valituks, tahtmatult soovimatuid signaale (Bauer *et al.* 2004: 136), mida soodustab ka tagasiside puudumine. Ühtlasi, teades, kuidas kujuneb kandidaatide arvamus värbamisprotsessist, on võimalik nende tajusid, suhtumisi, arvamusi ja

käitumisi ennetada ja mõjutada (Anseel, Lievens 2009: 362) ja läbi selle omada värbamisprotsessi üle rohkem kontrolli.

Käesolevas peatükis toodi välja mõiste “tagasiside” erinevad määratlused ning ühtlasi koostas bakalaureusetöö autor ka definitsiooni, milles antud töös lähtutakse. Veel kirjeldati põgusalt tööle kandideerimisel tagasisidestamise paiknemist personali värbamisprotsessis ning selgitati, miks on tagasisidestamine personali värbamisprotsessis oluline nii tööle kandideerijale kui ettevõttele. Antud alapeatükis sai ka põgusalt käsitletud tagasiside sisu, kuid järgmises alapeatükis keskendutakse sellele põhjalikumalt seoses tagasisidestamise juures oluliste punktide käsitlemisega.

1.2 Tagasiside andmise võimalused tööle kandideerimise puhul

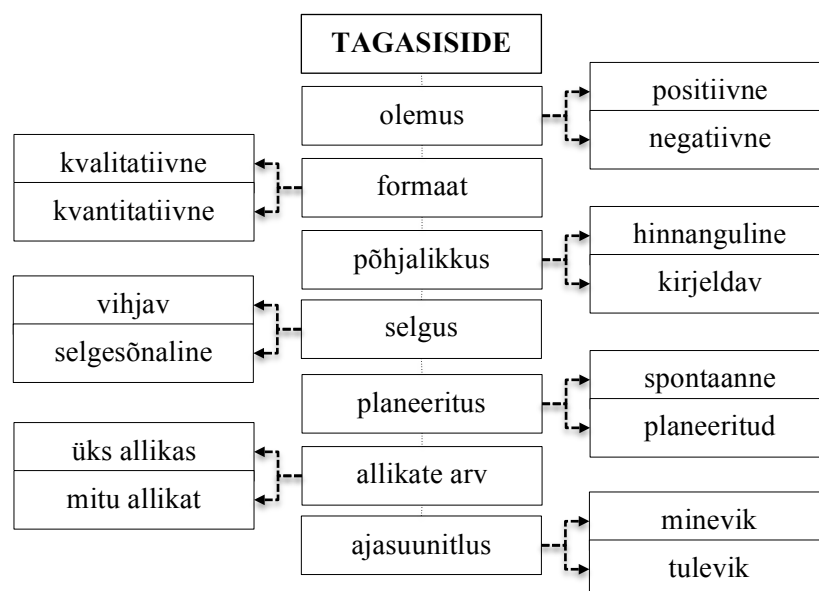
Eelmises alapeatükis selgus, et tagasiside pakkumisel või mittepakkumisel võib olla ootamatuid tagajärgi ettevõtte ja tööle kandideerija heaolule. Kuigi teoorias käsitletakse tagasisidestamist ühe osana värbamisprotsessist, siis praktikas jääb tihti see etapp vahele ning on oluline mõista, mis seda põhjustab ning kuidas neid probleeme vältida ehk kuidas anda tõhusat tagasisidet.

Kvaliteetse tagasiside andmiseks on vaja aega (Baker *et al.* 2013: 261), mida eeldatavatel tagasisidestajatel teiste kohustuste kõrval tihti pole ning mille nappus on õiguslike probleemide ja vaidluste vältimise, kandidaadist mittesõltuva otsuse ja tagasiside ebaseaduslikkuse kõrval üheks peamiseks tagasiside puudumise põhjuseks (6 Reasons Employers...2012). Tööandjal on ebaseaduslik anda kandidaadile ausat, kuid kompromiteerivat tagasisidet, näiteks kandidaadi isiksuse ja olemuse kohta, mis võib tööle kandideerijat solvata (*Ibid.*) ning põhjustada kandidaadipoolset aktiivset vastupanu tagasisidele (Jalak 2010: 30). See võib avalduda näiteks enda õigustamisena, et intervjuu ajal oldi närvis ning seetõttu ei suudetud anda endast parimat. Samuti on võimalik tagasiside siiruses kahtlemine, mille puhul arvatakse tegelikult põhjuseks olevat näiteks diskrimineerimist vanuse tõttu, millest võib tõstatuda kohtuprobleem. Tagasiside puudumist võib põhjustada ka oskamatus tagasisidet anda või küsida (*Ibid.*: 10). Tagasiside sõnastus ning tagasiside saaja reaktsioon saadavale tagasisidele on murekohad, millega tagasisidestajad tihti silmitsi seisavad. Probleemidest hoidumiseks

välditaksegi tagasiside andmist või lükatakse seda edasi, kuna tagasisidestamisse võidakse suhtuda ka kui tüütusse kohustusse. (Baker *et al.* 2013: 261).

Mõistagi on mõned mittetagasisidestamise põhjused tulenevalt nende kõrvaldamise kulukusest mõistetavamad kui teised, näiteks ajapuudus, mille puhul aitab kas täiendava tööressursi kasutamine või teiste kohustuste tahaplaanile seadmine, millest mõlemad variandid tähendavad ettevõttele otsest kulu kas rahaliselt või produktiivsuse languse näol. Suuremat osa loetletud põhjustest on aga võimalik lahendada olles kursis tagasisidestamise võimalustega ehk teades, millist tagasisidet on vaja ja plaanis anda ning kuidas seda teha selliselt, et vältida soovimatuid reaktsioone tagasisidele. Järgnevalt tuuaksegi välja tagasiside liigid ehk millist tagasisidet on võimalik anda, ning punktid, mida tagasisidestamise juures jälgida, selleks et tagasisidestamine oleks edukas ning ei tekitaks ootamatuid tagajärgi.

Tagasisidel on mitmeid erinevaid liike, mis on toodud joonisel 3, kus autor on rühmitanud Jalaki (2010: 12) poolt välja toodud tagasiside liigid. Jalak (*Ibid.*) esitles toodud liike vastandlike paaridena, mille autor rühmitas vastavalt eristamistunnustele. Tagasiside liigid on joonisel toodud suvalises järjekorras ning joonis ei esinda konkreetset tagasiside kujunemise süsteemi.



Joonis 3. Tagasiside liigid rühmitamistunnuste järgi.
(Allikas: Jalak 2010: 12), autori täiendatud ja koostatud.

Tagasiside olemus. Positiivne tagasiside sisaldab informatsiooni selle kohta, mis on läinud hästi ning millega ollakse rahul. See on kiitus ning tunnustus, mis mõjub positiivselt tagasiside saaja rahulolule, motivatsioonile (Jalak 2010: 13) ja sooritusele (Sadri, Seto 2011: 16). Värbamisprotsessis avaldub positiivne tagasiside tööle saamisega koos selgituste ja põhjuste välja toomisega. Positiivne tagasiside on vastuvõetavam kui negatiivne (Anseel, Lievens 2009: 368), mistõttu üldjuhul positiivse tagasiside pakkumist siiski ei peljata, vastupidiselt negatiivsele tagasisidele.

Negatiivset tagasisidet võib võtta kui kriitikat (Jalak 2010: 13), mis tundub rõhutavat põrumist ja võib olla vastuolus ka tagasiside saaja minapildiga (Sadri, Seto 2011: 16), mistõttu kaasneb sellega tihti soovimatu vastupanu (Ilgen, Davis 2000: 561). Seetõttu eelistataksegi kas ebasobiva soorituse mainimist vältida või tagasisidet üldse mitte pakkuda (*Ibid.*). Tagasiside mitte pakkumine võib olla aga isegi kahjulikum kui negatiivne tagasiside (Ployhart *et al.* 1999: 87; Sadri, Seto 2011: 16), kuna hoolimata selle riskantsusest, võib ka negatiivne tagasiside mõjuda sooritusele positiivselt (*Ibid.*: 15), kuna näitab, milles seisneb lünk soovitava ja tegeliku soorituse vahel, läbi mille annab juhiseid selle vahe vähendamiseks (Ilgen, Davis 2000: 562). Kandidaadi seisukohalt tähendab negatiivne tagasiside tööle mittesaamist ning sellega kaasnevat põhjendust. Tagasisidestades on oluline tunnetada positiivse ja negatiivse tagasiside sobilikku suhet (Sadri, Seto 2011: 16) Ühtlasi tuleb silmas pidada, et negatiivse tagasiside puhul tuleb leida tasakaal tagasiside vajalikkuse, vastuvõetavuse ja selle vahel, milline on oht inimese enesehinnangut põhjendamatult kõigutada (Ilgen, Davis 2000: 561).

Tagasiside formaat. Kvantitatiivne tagasiside on mõõdetav, seisneb informatsiooni edastamises numbrite abil ning on negatiivse mõju suhtes väheriskantsem, kuna selles puuduvad tagasiside andja mõjutused, informatsioon on objektiivne ning seda on võimalik edastada kõigile potentsiaalsetele tagasiside saajatele (Jalak 2010: 14). Kvantitatiivse tagasiside puuduseks on selle pealiskaudsus ehk selgituste ja põhjenduste puudumine, mis on oluliseks osaks kvalitatiivse tagasiside juures. Kvalitatiivse tagasiside puuduseks on selle subjektiivsus. (*Ibid.*) See tähendab, et see ei tugine alati numbriliselt mõõdetavatel väärtustel, mistõttu on kvalitatiivse hinnangu kujunemisel oluline roll ka hindajal, kelle arvamuse kujunemise alust on tihtipeale võimatu mõõta.

Tööle kandideerimise kontekstis võib kvantitatiivne tagasiside avalduda valikutestide tulemuste välja toomises ning kvalitatiivne tagasiside värbaja isiklikus hinnangus kandidaadi eelneva töökogemuse piisavuse kohta.

Tagasiside põhjalikkus. Hinnanguline tagasiside koosneb suhtelisest ja mitmetimõistetavast informatsioonist. Jalak (2010: 15) ilmestab hinnangulist tagasisidet sõnapaaridega kiiresti-aeglaselt, korras-segmini, hästi-halvasti ning toob välja, et selline informatsioon võib tekitada konflikte, kuna pole kõigi jaoks sarnaselt mõistetav. Kirjeldav tagasiside seisneb informatsiooni andmises (*Ibid.*) ja olukorra kirjelduses ning hõlmab seda, mida hindaja nägi ja sisaldab konkreetset informatsiooni, mille põhjal teha otsuseid tuleviku kohta (Brookhart, Moss 2015: 26). Seega, kirjeldav tagasiside on põhjalikum ja konkreetsem kui hinnanguline tagasiside. Tööle kandideerimisel võib esineda mõlemat nimetatud tagasiside liiki. Kandidaadile pakutav tagasiside võib alata lausega, et kandidaadil läks hästi, kuid sellele võib järgneda ka põhjalikum kirjeldus, milles hästimine seisneb. Autor peab oluliseks täpsustada, et värbamisprotsessis tagasisidestamise kontekstis tuleb arvestada, et alati pole võimalik kandidaadile pakkuda väga põhjalikku ehk kirjeldavat tagasisidet. Näiteks, CV põhjal saab küll ülevaate kandidaadi töökogemusest, kuid tihti ei ole seal kajastatud konkreetseid tööülesandeid, mis võivad selguda intervjuu käigus. Ühtlasi, peale CV saatmist ei saa hinnata kandidaadi ja ettevõtte vastastikust sobivust tulevikuplaanide seisukohalt (nt kas kandidaat on ettevõtte jaoks piisavalt stabiilne).

Tagasiside selgus. Tagasiside puhul on oluline selle arusaadavus ning konkreetsus. Vihjav tagasiside on raskesti mõistetavam, kuna see kasutab informatsiooni edastamiseks vihjeid ja viiteid, mida on vaja lahti mõtestada. Nendeks viideteks võivad olla näiteks tagasisidestaja kehakeel, näoilme ja hääletoon. (Jalak 2010: 19) Vihjava tagasiside vastandiks on selgesõnaline tagasiside, mis seisneb konkreetse ja arusaadava informatsiooni edastamises ilma vajaduseta saadud sõnum lahti mõtestada. Sõnumi edastamises on siiski oluline mõlema mainitud tagasiside liigi - vihjava ja selgesõnalise - koostöö. See tähendab, et sõnumi sisu ja sõnumi andja viited, näiteks hääletoon, peavad olema kooskõlas (*Ibid.*). Autori arvates on värbamisprotsessis tagasisidestamisel oluline olla selgesõnaline, tagamaks tagasiside sarnaselt mõistetavuse.

Tagasiside liikide rühmadena sai joonisel 3 välja toodud ka **tagasiside ajaline suunitlus, planeeritus ning allikate ehk tagasisidestajate arv**⁸. Ajalise suunitluse seisukohalt on võimalik eristada minevikku ja tulevikku suunatud tagasisidet. Tööle kandideerimise kontekstis on levinum minevikku suunatud tagasiside, mis tugineb minevikus toimunud sündmustele (nt intervjuu, valikutestid). Tulevikku suunatud tagasiside ehk edasiside⁹ on aktuaalsem ettevõttesiseselt, kus ollakse paremini kursis töötajaga kui inimesega ja tema sooritusega, mille põhjal pakkuda soovitusi edasiseks. Ka tagasiside planeerituse ning tagasisidestajate arvu seisukohalt on ettevõttesisesel ja värbamisprotsessi tagasisidestamise vahel mõningad erinevused. Kui ettevõttesiseselt on võimalik tagasisidestada hetke ajal ehk spontaanselt, siis värbamisprotsessis on tagasisidestamine pigem planeeritud ehk läbimõeldud. See tähendab, et tagasisidestamine on ettevõtte teadlik samm. Ühtlasi, kui ettevõttesiseselt saab rääkida mitmest allikast tulenevast ehk 360-kraadi tagasisidest, siis värbamisprotsessis on üldjuhul üks sõnumi saatja ehk tagasisidestaja, kelle poolt edastatav informatsioon võib siiski sisaldada ka teiste arvamust (nt kui on olnud 2 intervjuerijat).

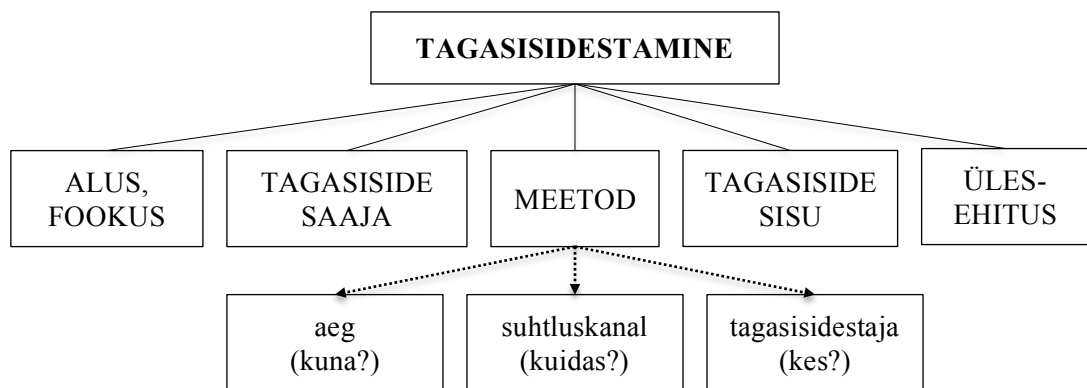
Pakutav tagasiside on kogum erinevatest liikidest ning ühes olukorras sobilik kombinatsioon ei pruugi teises olukorras olla sama efektiivne. Ühtlasi ei ole liigid omavahel seotud selles mõttes, et näiteks positiivne tagasiside pole alati kvalitatiivne, kirjeldav ja ühest allikast, vaid võib olla ka kvantitatiivne, hinnanguline ja mitmest allikast. Seega, tagasiside on kirjeldatav mitme tunnuse järgi, kus ühe tunnuse esinemisega ei kaasne kindlasti teine ning kus konkreetne tunnus ei määra ka tagasiside mõju. See tähendab ka seda, et negatiivne tagasiside pole alati negatiivse mõjuga (Sadri, Seto 2011: 17). Nadler *et al.* (1976: 63) kohaselt kujundab tagasiside mõju tagasisidestamine tervikuna: tagasiside sisu, tagasisidestamise meetod, tagasiside olulisus ja ka selle sagedus.

Tulenevalt tagasisidestamise delikaatsusest ning olulisusest peab see toimimiseks olema läbimõeldud ja korrektne. Tagasiside võib õigesti edastades ja rakendades olla väga tõhus (*Ibid.*) ehk täita oma ülesannet ja eesmärki, milleks on motiveerimine, toimunud soorituse kohta informatsiooni andmine (Sadri, Seto 2011: 16) ja parendusteks aluse

⁸ Autor ei pea nende liikide põhjalikku kirjeldust nõrga seose tõttu oluliseks, mistõttu on mainitud liigid koondatud ühte lõiku.

⁹ ingl. k. *feedforward*

loomine. Brookhart (2008), kes keskendub oma töös õpilaste tagasisidestamisele, toob välja, et tagasisidestamise juures tuleb silmas pidada kiirust, hulka, meetodit, tagasiside saajat ning tagasiside sisu puhul fookust, võrdlust, ülesannet¹⁰, iseloomu¹¹, selgust, konkreetsust ja sisu tooni (ka sõnavara). Kuigi Brookharti (2008) töö fookuseks on tagasisidestamine õpilastele, arvab autor, et nimetatud tunnused on kohaldatavad ka tööle kandideerimise kontekstis. Sellest tulenevalt lähtub autor tagasisidestamise juures oluliste punktide eristamiseks nii Brookharti (2008) tööst kui ka muus kirjanduses esinevatest ja kattuvatest märksõnadest. Joonisel 4 on kokkuvõtlikult toodud punktid, mida tagasisidestamisel jälgida.



Joonis 4. Tagasisidestamise olulised punktid.
(Allikas: autori koostatud tuginedes teooriale).

Järgmiselt kirjeldatakse kõiki punkte lähemalt, kuid enne seda peab autor oluliseks mainida, et joonisel pole eraldi välja toodud kõiki Brookharti (2008) poolt nimetatud punkte, kuna need on kajastuvad teiste märksõnade all. Autori arvates on mitmed punktid (nt tagasiside ülesanne, iseloom, selgus, konkreetsus) peamist tegurit – toodud näidete puhul tagasiside sisu - täiendavad.

Meetod. Tagasiside meetod kirjeldab tagasisidestamise protsessi ning vastab järgmistele küsimustele: kes, kuidas ja kuna? (Deraus *et al.* 2003: 191). See tähendab, et tagasisidestamisel tuleb tähelepanu pöörata sellele, kas valitud tagasisidestaja, meetod ja plaanitud ajapiirid on sobivad. Brookharti (2008) kohaselt kirjeldab meetod vaid suhtluskanalit, kuid käesolevas töös lähtutakse Deraus *et al.* (2003: 191) tagasi-

¹⁰ ingl. k *function*

¹¹ ingl. k *valence*

sideistamise meetodi definitsioonist, mis autori arvates kirjeldab tagasisideistamise protsessi laiahaardelisemalt.

Tagasisideistamise aeg. Tagasiside õigeaegsus on olulise komponendina mainitud ka Gillilandi (1993) värbamisprotsessi õigluse kujunemise mudelis ning seda tuleks anda peale sündmust nii kiiresti kui võimalik (Donnelly, Kirk 2010: 267) tagamaks tagasiside tõhusust (Dohrenwend 2002: 44) ja selle positiivset mõju kandidaadi muljele värbamisprotsessist (Fletcher 1991: 124). Paljudel juhtudel jõuab tagasiside kandidaadini mõne nädala või isegi kuu jooksul, kuid soovitatav on tagasisidet võimalusel anda paari päeva jooksul (*Ibid.*) Careerbuilderi (2015a-e) uuringu tulemusena selgus, et kõige levinum tagasiside ooteaeg oli 3 kuni 7 päeva, mis on kooskõlas soovitatavaga, kuid piisavalt leidis toetust ka üle kuuajane ooteaeg. Brookhart (2008: 10) kohaselt peab tagasiside õpilasteni jõudma siis, kui õpilased on veel keskendunud antud teemale või ülesandele, kuid autori arvates peab see paika ka tööle kandideerimise kontekstis. Kui tagasiside jõuab kandidaadini suure ajaviivitusega, võib kandidaat olla tööle asunud juba teise ettevõttesse ning sellisel juhul ei ole saadav tagasiside enam tema jaoks aktuaalne ja oluline, millest tulenevalt raiskab ettevõtte enda aega. Seega, kui ettevõtte on otsustanud tagasisidet pakkuda, on tagasisideistamise kiirus oluline ka ettevõtte heaolu silmas pidades. Tagasisideistamise protsessi aitab kiirendada teatud värbamis- ja valikumeetodite kasutamine, kus mõned teavitused ja tagasisided on automatiseeritud. Nendest meetoditest tuleb juttu järgmises punktis.

Suhtluskanal. Traditsiooniliste suhtluskanalite, näiteks näost-näku suhtlemine, telefoni ja meilisuhklus, kõrval on nüüdseks tänu tehnoloogia arengule võimalik kasutada rohkem veebipõhiseid¹² värbamis- ja valikumeetodeid, mis võimaldavad ettevõtetel hoida kokku värbamisprotsessi kulusid (Truxillo *et al.* 2004: 49), kuid samal ajal ka pakkuda kandidaatidele teatud automatiseeritud teavitusi¹³ (nt “avaldus kätte saadud”), kohest ja isiklikustatud tagasisidet¹⁴ (nt tööõuetele vastamine, testide läbimine) ja kahepoolset suhtlust enne otsest kontakti (Hu *et al.* 2007: 2511). Veebipõhise värbamis- ja valikumeetodite teatud ohuks võib pidada kandidaadi liiga

¹² Autor peab oluliseks mainida, et meilitsi ja veebipõhine suhtlus on eraldiseisvad.

¹³ Käesoleva töö raames ei käsitleta teavitust “avaldus kätte saadud” tagasisidena, kuid peetakse seda oluliseks ja tunnistatakse selle tähtsust.

¹⁴ ingl. k. *real-time personalized feedback*

kõrgeid ootusi seoses tagasisidestamise kiirusega, mis ei pruugi kattuda ettevõtte võimalustega (Konradt *et al.* 2013: 156). See tähendab, et veebipõhine kandideerimine, mis aitab süstematiseerida infot ning läbi mille lihtsustab see värbajate ja tagasisidestajate tööd, ei tähenda alati kohest tagasisidet. Kandidaatide ootused kiire tagasisidestamise osas võivad olla põhjendatavad sellega, et veebipõhisuse puhul ollakse harjunud kiire toimimisega ning seda ootust peegeldatakse ka veebipõhisele kandideerimisele.

Veebipõhise kandideerimise kahjuks räägib ka otsese kontakti ehk vahetu suhtluse puudumine tagasiside andja ja saaja vahel, mida võib aga pidada traditsiooniliste suhtluskanalite peamiseks eeliseks. Truxillo *et al.* (2004: 49) arvavad, et paljud kandidaadid eelistaksid otsese kontakti¹⁵ (telefoni- või näost-näku suhtlus) asemel kiiret tagasisidet ehk siis veebipõhist kandideerimist ning seda eriti kandideerimisprotsessi alguses. Autori arvates on see põhjendatav sellega, et mida varem saada teadlikuks valituks mitteosutumisest, seda kiiremini saab kandidaat ka töö otsimisel edasi liikuda. Suhtluskanalit valides tuleb mõelda, mis on olukorda arvestades sobiv (Brookhart 2008: 15) ja ettevõttel ka võimalik rakendada. Näiteks, kui tööle mittevõtmise otsus tehakse juba CV põhjal, kas on piisav vastav mittevärbamise otsus edastada e-maili teel, telefonitsi või on parem viia kandideerimine veebipõhiseks, kus on võimalik vastava otsuse edastus automatiseerida.

Tagasisidestaja. Tagasiside andja on tagasisidestamises oluline tegur, kuna tagasisidestaja usaldusväärsus mõjutab muljet tagasiside õigsusest, täpsusest ning ka selle efektiivsust ja vastuvõtlikkust (Sadri, Seto 2011: 17). Tagasisidestamises peab osalema kaks osapoolt (Donnelly, Kirk 2010: 267) - andja ja saaja - ehk tagasisidestamise protsessis ei tohi osaleda kõrvalisi isikuid. Seda ka värbamisprotsessi tagasisidestamises. Mitmed ettevõtted delegeerivad personali värbamise ülesande vastavatele ettevõtetele ning kuigi see tööandja atraktiivsust ei mõjuta, siis ei pruugi kandidaadid ettevõttevälist tagasisidestajat näha eraldiseisvana, vaid suhtuda temasse kui ettevõtte esindajasse, kes edastab vastavat informatsiooni ka ettevõttele endale ning on seetõttu sellega tihedalt seotud (Van Vianen *et al.* 2004: 157). Olenemata tagasisidestaja tegelikust seotusest ettevõttega, on oluline jätta kandidaadile positiivne

¹⁵ ingl. k. *personal touch*

mulje nii tagasisidestaja kompetentsusest, tagamaks tagasiside tõhusust (Ilgen *et al.* 1979: 351; Feys *et al.* 2011: 674) , kuid ka tagasisidestamisest tervikuna, selleks et kandidaat ei teeks ettevõtte kohta soovimatuid järeldusi ja otsuseid, mida sai käsitletud alapeatükis 1.1. Silmas tuleb pidada ka seda, et andes tagasisidet, eriti negatiivset, tuleb arvestada vaatleja eelarvamuste ja hoiakute mõju pakutavale tagasisidele (Ilgen, Davis 2000: 561). Tagasisidestaja peab olema võimalikult neutraalse suhtumisega nii positiivse kui negatiivse tagasiside korral, selleks et tagada tagasiside “tegelikkus” ja professionaalsus tagasisidestamisel.

Tagasiside saaja. Tagasiside rakendamine (*Ibid.*), selle vastuvõtlikkus ja suhtumine saadud tagasisidesse sõltub ka tagasiside saajast. Esiteks, on oluliseks teguriks tagasiside saaja enesehinnang (Sadri, Seto 2011: 16) ning see on eriti oluline negatiivse tagasiside juures. Kuigi madala enesehinnanguga töötajatele ehk tagasiside saajatele mõjub negatiivne tagasiside väiksema tõenäosusega sooritust parandavalt, kuna nad ei usu, et täiendav töö nende sooritust parandaks, siis võib negatiivne tagasiside olla kahjulik ka kõrge enesehinnanguga inimestele, kellel on omad kõrgendatud ootused ja tajud oma soorituse suhtes. (Sadri, Seto 2011: 16). Autori arvates võib selles osas tõmmata paralleele ka tööle kandideerijatega ning seda eelkõige negatiivse tagasiside mõju osas. DeNisi ja Klugeri (2000: 135) kohaselt ei ole võimalik eristada ja eraldada kõrge ja madala enesehinnanguga töötajaid ehk tagasiside saajaid, selleks et pakkuda tagasisidet vaid kõrge enesehinnanguga inimestele, kellele mõjub negatiivne tagasiside positiivselt, neutraalselt või väiksemal määral negatiivselt. Ka see peab eriti paika värbamisprotsessi kontekstis, kus kandidaatide enesehinnangu tuvastamise võimalus on veel väiksem kui ettevõttesiseselt. Seetõttu tuleb ettevõttel ja tagasisidestajatel teadvustada negatiivse tagasiside ohtlikkust ja seda riski minimeerida.

Peale tagasiside saaja enesehinnangu on oluline ka tema kuulamisvalmidus. Dohrenwend (2002: 44) käsitleb tagasisidestamist ettevõttesiseses kontekstis ning toob välja, et töötaja kuulamisvalmiduse tagamiseks tuleb töötajale soovitatavast tagasisidestamisest märku anda ning teha kindlaks, et tal on nii aega kui soovi tagasisidet kuulata. Autor leiab, et see on oluline ka värbamisprotsessis, kus tihtipeale ei toimu tagasisidestamine näost-näku suhtluse teel, mistõttu võib kandidaat kontakteerumise ajal olla hõivatud ning tema tähelepanu hajutatud. Sellest tulenevalt on

oluline kontrollida, eriti telefonisuhtluse juures, kas kandidaadil on aega suhelda ja tagasisidesse süveneda.

Alus ja fookus. Tagasiside peab tuginema piisavalt põhjalikule alusele (Jalak 2010: 36), hinnatavale ülesandele (Groves *et al.* 2015: 1737) ja vaadeldavale käitumisele (Donnelly, Kirk 2010: 267), misjuures on oluline teada, mida jälgida, et olulised nüansid ja detailid ei jääks märkamata (Brookhart, Moss 2015: 27). Hattie ja Timperley (2007: 90) kohaselt on võimalik jälgida nelja fookuspunkti, millele tagasisidet rajada: ülesande¹⁶ täitmine, ülesande täitmise protsess, arenemisvõimalused¹⁷ ja isiksus¹⁸. Toodud fookuspunktid pole võrdselt efektiivsed. Juhtides tähelepanu ülesande täitmisele, on vahe soovitu ja tegeliku vahel üldjuhul selge ja konkreetne, millest tulenevalt on kergem vastavaid parandusi teha. Jälgides ja kommenteerides ülesande täitmise protsessi, keskendutakse soorituse detailidele ning see aitab näha, kuidas teha parandusi ja millised on arenemisvõimalused. (DeNisi, Kluger 2000: 132). Võttes tagasisidestamise aluseks aga isiksuse, on suur oht minna vastuollu tagasiside saaja minapildiga (DeNisi, Kluger 2000: 132) ning üldjuhul informatsioon tagasiside saaja isiksuse kohta pole seotud sooritusega (Hattie, Timperley 2007: 90), ei hõlma arenemiseks kasulikku teavet (James 2014: 760) ja võib kommenteerida muudetamatuid omadusi (Brookhart 2008: 21). Seega, tõhus võib olla tagasiside ülesande täitmise, selle protsessi ja arenemisvõimaluste kohta, kuid tagasiside isiku kohta on kõige ebaefektiivsem (Hattie, Timperley 2007: 90-91). Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et värbamisprotsessis oleneb tagasiside fookus paljustki sellest, millises etapis kandidaat on (nt kas CV, intervjuu, testid).

Tagasiside aluse ja fookuse määramisel tuleb meeles pidada, et jälgimisel ja hindamisel ei ületataks isiklikkuse piiri. See tähendab, et tagasiside peab tuginema töösse puutuvale ja sooritusele, mitte tagasiside saaja isiksusele (Dohrenwend 2002: 43). Kõrvutades toodud fookuspunktid värbamisprotsessiga, siis vajaliku ja tegeliku töökogemuse hindamine ja võrdlus on samastatav ülesande täitmise fookuspunktiga, ning intervjuul kandidaadi oleku jälgimine samastatav isiksuse fookuspunktiga. Kui töökogemus puutub vägagi otseselt töösse, siis kandidaadi oleku seos ametikohaga ei pruugi alati

¹⁶ ingl. k. *task*

¹⁷ ingl. k. *self-regulation*

¹⁸ ingl. k. *self as a person*

olla nii ilmne. Autori arvates on kandidaadi isiksuse jälgimine mingil määral siiski oluline, kuna teatud ametikohad (nt klienditeenindaja) eeldavad sõbralikkust ja head suhtlemisoskust, mis on küll isikuomadused, kuid töö seisukohalt väga olulised.

Sisu. Derous *et al.* (2003: 191) kohaselt viitab tööle kandideerimise kontekstis tagasiside sisu ka tagasiside personaalsusele ehk sellele, mil määral on tagasisidet kohandatud kõnealust kandidaati silmas pidades, näiteks keskendumine kandidaadi edasiste karjäärivõimalustele, kuid hea tagasiside on juures oluline ka, et see oleks kirjeldav mitte hindav¹⁹ (Donnelly, Kirk 2010: 268) ja konstruktiivne (Groves *et al.* 2015: 1737), kus viimane seisneb alternatiivsete käitumisvõimaluste (Donnelly, Kirk 2010: 267) ja parendusvõimaluste pakkumises ning peamistele tugevustele keskendumises (Brookhart, Moss 2015: 26; Hattie, Timperley 2007: 89). Wigginsi (2012: 13-14) kohaselt on hea tagasiside sisu juures oluline veel seotus eesmärgiga ehk kauguse näitamine soovitud (ka Hattie, Timperley 2007: 89; Brookhart 2008: 23), kasutajasõbralikkus (mis väljendub tagasiside konkreetsuses, arusaadavuses ja personaalsuses), läbipaistvus (ehk selgus ja ühetimõistetavus) ning rakendatavus²⁰ (ehk kasulikkus ja kasutatavus).

Tagasiside ei tohi käsitleda ega kommenteerida asjaolusid, mis ei ole konteksti mõttes olulised. Kui tagasiside sisu on laiali valgub ehk üritab hõlmata liiga palju erinevaid aspekte, on keeruline eristada kõige olulisemat ning mõelda edasiste sammude peale (Brookhart, Moss 2015: 26). Seetõttu tuleb tunnetada, kus on tasakaal tagasiside liigsuse ja vähesuse vahel (Brookhart 2008: 13), kuna pakutav tagasiside, eriti äraütlemine, ei tohi olla ka liiga napisõnaline ja mitteinformatiivne (Gilliland *et al.* 2001: 670). See ei tähenda ilmtingimata, et teavitades kandidaati mittevalituks osutumisest tuleb üksikasjalikult rääkida otsuse kujunemise tagamaadest, vaid tuleb jääda konkreetseks, samal ajal ohustamata tagasiside informatiivset väärtust. Anseeli ja Lievensi (2007: 259) uuringus osalejad olid tagasisidet saades huvitatud eelkõige informatsioonist, mis puudutab vajalikke oskusi ja pädevusi, kuid Bies ja Shapiro (1988) leidsid, et teatud määral on oluline siiski ka otsuse põhjendus²¹ ehk selgitus.

¹⁹ ingl. k. *judgemental*

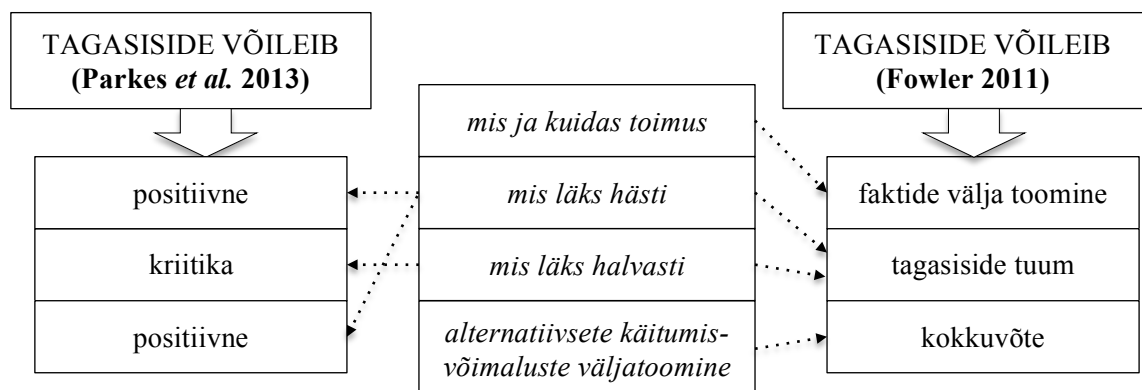
²⁰ ingl. k. *actionable*

²¹ ingl. k. *justification*

Gilliland *et al.* (2001) uurisid, kuidas mõjuvad kandidaatidele äraütlemisel kolme tüüpi selgitused: *would*, *could* ja *should*²². Neist esimene (*would*) seisneb alternatiivse otsuse ette kujutamises, teine (*could*) otsuse tegija vastutuse ulatuses ja kolmas (*should*) teatud normide järgimises. Kandidaadid suhtuvad äraütlemise otsuse puhul ettevõttesse kõige negatiivsemalt siis, kui nad tunnevad, et ettevõtte oleks pidanud (*should*) ja saanud (*could*) käituda teisiti ning selle tulemuseks oleks olnud kandidaadi tööle võtmine (*would*) (*Ibid.*: 671-672). Nende uuringu peamised tulemused olid aga järgmised:

- *would* selgitus mõjub positiivselt tajule värbamisprotsessi õiglusest (*Ibid.*: 682), kuid kõige efektiivsem on *would* ja *should* selgituste koos kasutamine (*Ibid.*: 693);
- *could* selgitus mõjub positiivselt tajule värbamisprotsessi õiglusest, kuid ka kavatsusele ettevõtet teistele soovitada ning suurendab taaskandideerimise tõenäosust (*Ibid.*: 689).

Tagasiside ülesehitus. Tagasisidestamisel tasub mõelda ka tagasiside ülesehitusele ehk kuidas sättida erinevat liiki informatsiooni nii, et tagasiside ei tunduks saajale ründav, liiga kriitiline või liiga positiivne, ilma midagi olulist välja jätmata. Donnelly ja Kirki (2010: 268) kohaselt tuleb tagasiside andmisel alustada positiivsest ehk sellest, mis läks hästi. See viitab ning loob aluse praktikas levinud meetodile nimetusega “tagasiside võileib”²³, mille kaks erinevat käsitlust on toodud joonisel 5.



Joonis 5. “Tagasiside võileiva” meetodi käsitlused.

(Allikas: Parkes *et al.* 2013: 397; Fowler 2011: 698-699), autori koostatud.

²² Terminid jäetud esialgsele kujule, kuna autori arvates sobiv eestikeelne vaste puudub.

²³ ingl. k. *feedback sandwich*

Parkes *et al.* (2013: 397) lähenemine “tagasiside võileiva” meetodile on klassikaline positiivne-negatiivne-positiivne informatsiooni vaheldus, kuid Fowler (2011: 698-699) kirjeldab tagasiside “võileiva” meetodit veidi teisiti: tagasiside algab faktide välja toomisega (mis ja kuidas toimus), sellele järgneb tagasiside tuum (mis läks hästi, mis ei) ning tagasiside lõpetab kokkuvõtte ja soovitused tulevikuks ²⁴ ehk toimunu teadvustamine ja alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomine. Brookhart (2008: 25-26) rõhutab, et positiivne tagasiside ei seisne ülevoolavas kiituses, vaid tegelike ja vajalike oskuste kattuvuses ja võrdlemises ning arenemisvõimaluste välja toomises. See tähendab, et tagasiside “võileiva” positiivne lõpp ei tähenda alati otsest kiitust, vaid justnimelt arenemisvõimaluste välja toomist, mis on Fowleri (2011) tagasiside “võileiva” viimaseks kihiks. Brookharti ja Mossi (2015: 28) kohaselt peab tagasisidestamise lõpuks olema tagasiside saajal (nende kontekstis õpetajal, kuid autori arvates kehtib see ka tööle kandideerija puhul) selge arusaam järgmistest võimalikest sammudest. Näiteks, kas puudusi aitaks parandada täiendav koolitus (nt keeleõpe).

Tagasiside “võileiva” meetodi peamisteks eelisteks on usalduse ja mugavustunde tekitamine (Dohrenwend 2002: 44), negatiivse tagasiside vastuvõtlikkuse suurendamine (Hesketh, Laidlaw 2002: 248) ja selle mõju leevendamine (Parkes *et al.* 2013: 398). Toodud eelised on olulised ka värbamisprotsessis tagasisidestamise juures, mistõttu võib tagasiside “võileiba” näha potentsiaalse meetodina ka värbamisprotsessis tagasiside pakkumisel.

Vastukaaluks on tagasiside “võileiva” meetodi puudusteks selle “klišeelikkus, mis tekitab usaldamatust ja nõrgestab meetodi eeliseid” (Schwenk, Whitman 1987, viidatud Parkes *et al.* 2013: 399 kaudu), peamise sõnumi hägustamine (Parkes *et al.* 2013: 398) ja sellest tulenevalt olulise informatsiooni märkamata jätmine (*Ibid.*: 406). Huvitava asjaoluna leidis tudengitele tagasisidestamist uurinud Parkes *et al.* (2013: 406), et tagasiside “võileib” võib jätta mulje, et see mõjub positiivselt edasisele sooritusele, kuid tegelikult see nii ei ole, kuna liigne positiivsus mõjub sooritusele negatiivsemalt kui kriitika, kuna positiivse tagasiside peamiseks puuduseks on liigse enesekindluse ja rahulolu tekitamine. See tekitab tunde, et sooritus oli piisav ning edasine parendus pole vajalik. (Sadri, Seto 2011: 16) Sellega seoses saab tagasiside “võileiva” meetodi

²⁴ ingl. k *moving forward*

puudusena välja tuua ka ebaoluliste positiivsete kommentaaride kasutamise (Parkes *et al.* 2013: 398).

Dohrenwend (2002: 45) täpsustab, et pealiskaudsete ja võltside positiivsete kommentaaride kasutamine negatiivse sõnumi varjamiseks ei ole korrektne tagasiside “võileib” vaid lihtsalt segane ja vastuoluline tagasiside. Autor nõustub Dohrenwendi (2002) väitega ning arvab, et tagasiside “võileib” võib olla efektiivne ja tõhus meetod ka värbamisprotsessis tagasisidestamisel kui seda õigesti kasutada. See tähendab, et tuginedes Brookhartile (2008) ja Fowlerile (2011), ei tohi positiivse osana kasutada vaid ülevoolavat kiitust, vaid ka arenemisvõimalusi, jättes tagasiside negatiivse osa konstruktiivseks ja objektiivseks.

Tõhusa tagasisidestamise tarvis on seega vaja arvestada nii tagasiside sisu, saaja, meetodi, aluse ja fookuse kui ka tagasiside ülesehitusega. Sellisel juhul tasuvad tagasisidestamisse investeeritud ressursid ennast ära ning soovimatute tagajärgede esinemistõenäosus väheneb.

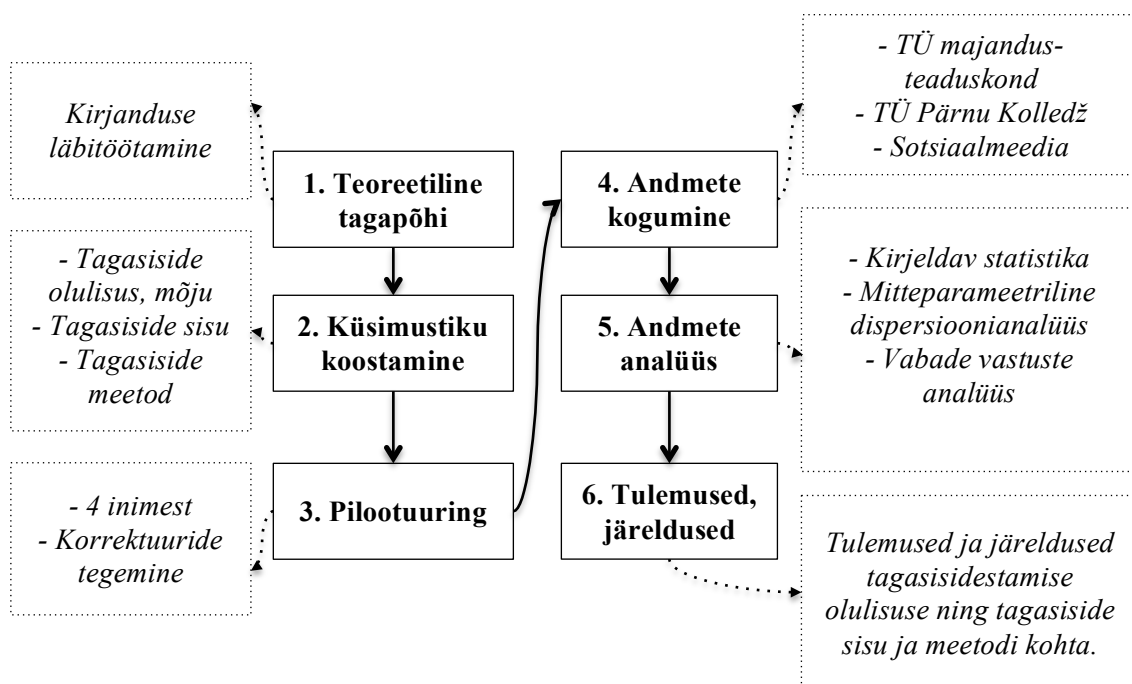
2. TAGASISIDESTAMISE OLULISUS NING SELLE JUURES HINNATAV TÖÖLE KANDIDEERIMISEL

2.1 Uurimismetoodika ja valimi kirjeldus

Positiivne kandideerimiskogemuse kujundamine tagasisidestamise teel tähendab, et tagasisidestamisel on selles oluline roll, mistõttu keskendub käesoleva bakalaureusetöö empiiriline osa tagasisidestamise juures hinnatavate aspektide uurimisele, selleks et teada, kuidas aidata kaasa positiivse kandideerimiskogemuse kujunemisele. Ühtlasi uurib autor ka tagasiside olulisust. Läbiviidud küsitlus tugineb suuremas osas teooriale, mistõttu tehakse küsitluse tulemustele tuginedes järeldused saadud tulemuste ja teoorias kirjeldatu kooskõla ja paikapidamise kohta. Antud alapeatüki raames kirjeldatakse empiirilise osa etappe, kasutatud uurimismetoodikat ning uuringus osalenud valimit.

Käesoleva bakalaureusetöö empiirilises osas on võimalik eristada kuut etappi, mis on toodud joonisel 6. Ühtlasi on joonisele lisatud etappide lühikirjeldused, kuid etappe kirjeldatakse ka põhjalikumalt.

Teoreetiline tagapõhi. Esimeseks etapiks, mis on empiirilise osa läbiviimise seisukohalt oluline, on teoreetilise tagapõhja loomine. Selle jaoks tutvus autor valdkonna kirjandusega ning koostas sellele tuginedes empiirilises osas kasutatava küsitluse. Teoorias selgus, et tagasisidestamisel on viis peamist punkti, mida silmas pidada: tagasiside alus, saaja, meetod, sisu ja ülesehitus. Autor otsustas loetletud punktidest empiirilises osas keskenduda justnimelt tagasiside sisu ja meetodi (aeg, suhtluskanal, tagasisidestaja) uurimisele, kuna autori arvates puudutavad need punktid kandidaati kõige vahetumalt ning samuti mängivad valitud punktid kõige suuremat rolli kandideerimisprotsessist positiivse mulje loomisel. Tagasiside sisu ja meetodi kõrval otsustas autor uurida ka tagasiside olulisust iseloomustavate väidete paikapidamist, selleks et luua toetust positiivse kandideerimiskogemuse ja tagasisidestamise olulisusele.



Joonis 6. Empiirilise osa etapid.

Allikas: autori koostatud.

Küsimustiku koostamine. Autor otsustas andmete kogumiseks kasutada küsitlust tuginedes varasemates ja sarnastes uuringutes kasutatule. Tabelis 2 (vt lk 34) on kronoloogilises järjekorras toodud ülevaade uuringutest, mis on kas otseselt uurinud värbamisprotsessis tagasisidestamist või käsitlenud tagasisidestamist ühe osana ehk uuringu raames tehti järeldusi muuhulgas ka tagasisidestamise kohta [nt Bauer *et al.* (1998); Deros *et al.* (2004); Van Vianen *et al.* (2004); Deros (2007)], ning neis kasutatud uurimismetoodikatest. Tabelisse pole lisatud peamisi uuringutulemusi, kuna neid sai käsitletud teoorias ning autor ei pea antud alapeatüki raames nende uuesti välja toomist oluliseks. Tabelist 2 on näha, et enamus uuringutes kasutati küsitlust, millele järgnes statistiline analüüs ning nagu eelnevalt mainitud, on nimetatu ka käesoleva bakalaureusetöö empiirilises osas kasutatavaks meetodiks.

Küsitluse kasuks räägivad ka selle mitmed eelised: esmaste andmete kogumise võimalus (ehk vastused konkreetsetelt uurimisprobleemist tulenevatele küsimustele), vastamismugavus (vastaja saab sellele vastata endale sobival ajal ning teha seda anonüümselt) ning valikvastuste kasutamise võimalus (mugav nii vastajale kui ka silmas pidades edasist statistilist analüüsi). Küsitluse peamiste puudustena saab välja

tuua vastastikuse arutelu ning täpsustavate küsimuste või vastuste andmise puudumise. Autor peab küsitluse kui uurimismeetodi omadusi sobivaks selle kasutamiseks antud bakalaureusetöö raames.

Tabel 2. Läbiviidud uuringud ja neis kasutatud uurimismetoodikad

UURING	SISU	UURIMISMETOODIKA
Bies, Shapiro (1988)	Negatiivse otsuse põhjenduse mõju värbamisprotsessi õigluse tajule (uuring 1)	Stsenaarium -> küsitlus -> statistiline analüüs
Bauer <i>et al.</i> (1998)	Kandidaatide reaktsioonid testidele ja testide tulemuste tagasisidele	3 küsitlust: enne testi, pärast testi kuid enne tagasisidet, peale tagasiside saamist -> statistiline analüüs
Ployhart <i>et al.</i> (1999)	Kandidaatide reaktsioonid erinevatele selgitustele tagasisides	Uuring 1 ja 2: stsenaariumid -> küsitlused -> statistiline analüüs
Gilliland <i>et al.</i> (2001)	<i>Would, could</i> ja <i>should</i> selgituste mõju muljele värbamisprotsessi õiglusest, kavatsusele ettevõtet soovitada ja taaskandideerimise otsusele	Uuring 1: stsenaariumid -> küsitlus -> statistiline analüüs Uuring 2: küsitlus -> statistiline analüüs
Derous <i>et al.</i> (2004)	Kandidaatide ootused ja eeldused värbamisprotsessi osas	Küsitlus -> statistiline analüüs
Schinkel <i>et al.</i> (2004)	Tagasiside roll negatiivse valikuotsuse mõju leevendamisel	Stsenaariumid, testid, küsitlus -> statistiline analüüs
Van Vianen <i>et al.</i> (2004)	Õigluse taju muutumine testimise protsessi jooksul (kasutades sisendina ka tagasisidet)	3 küsitlust: enne testimist, peale testimist kuid enne tagasisidet, peale tagasisidet -> statistiline analüüs
Anseel, Lievens (2007)	Ootused tagasiside sisu osas	Ülesanne -> küsitlus -> statistiline analüüs
Derous (2007)	Kandidaatide ja värbajate eeldused värbamisprotsessi osas ja nende võrdlus	Küsitlus -> statistiline analüüs
Anseel, Lievens (2009)	Tagasiside vastuvõtlikkuse roll värbamisprotsessis	Uuring 1: küsitlus -> statistiline analüüs Uuring 2: küsitlus, ülesanne, intervjuud -> statistiline analüüs
Careerbuilder (2015a-e)	Värbamisprotsessi mulje mõju tööle asumise otsusele; ettevõtete suhtlemisaldisus; ootused tagasisidestamise kanali osas; erinevate teadete mõju muljele ettevõttest	Küsitlus -> kirjeldav statistika

Allikas: autori koostatud.

Käesolevas bakalaureusetöös kasutatav andmekogumismeetod sarnaneb varasemalt läbiviidud uuringutele, kuid läbiviidud küsitlusevorm on koostatud autori poolt. See tähendab, et seda ei ole seda varem kasutatud, mistõttu pole kasutatud küsimustik

praktikas sobivust ja toimimist testinud. Seoses käesoleva töö teemaga seotud materjali vähesusega on koostatud küsimustiku peamiseks ülesandeks kaardistada, kas muudes valdkondades paikapidav kehtib ka kandideerimiskontekstis, luues loodetavasti aluse konkreetsemateks uuringuteks. Käesoleva bakalaureusetöö raames läbiviidud küsitluse küsimustest olid 11 sisulised ning seitse valimit kirjeldavad küsimused. Sisulistest küsimustest olid kaheksa valikvastustega, millest kolm olid esitatud tabelina ning kolm vabade vastustega. Ühtlasi olid avatud vastustega küsimused vabatahtlikud tagamaks andmete kättesaadavuse juhul, kui vastaja ei soovi küsimustele pikemalt vastata. Autor otsustas küsitluses kasutada valikvastuseid vastamise ja andmeanalüüsi lihtsustamiseks ning avatud vastuseid täiendavate ja põhjalikumate vastuste saamiseks. Lisas 2 on toodud küsitluse ankeet ning lisas 3 küsimuste ja väidete koostamise teoreetilised alused ehk allikad, millele tuginedes on konkreetne küsimus või väide küsimustikku lisatud.

Pilootuuring. Tagamaks küsitluse arusaadavust, ühetimõistetavust ning sellest tulenevalt saadavate andmete usaldusväärsust, viis autor enne küsitluse avalikustamist läbi pilootuuringu, mis on empiirilise osa kolmandaks etapiks. Läbiviidud pilootuuringus osales neli erineva haridusliku taustaga inimest (kõrgharidus, kõrgharidus omandamisel, keskeriharidus ning keskhariidus), selleks et tagada küsimuste arusaadavus erinevate inimeste seisukohalt. Pilootuuringu raames ei ilmnunud sisulisi vigasid ega probleeme küsimuste ja väidete arusaadavusega. Küll aga juhtis tähelepanu pilootuuringu kujundusele, täpsemini raskusele lugeda küsimuste lisakirjeldust tulenevalt selle tekstiheledusest. Tuginedes pilootuuringus saadud tagasisidele ning autori enda tähelepanekutele, viidi sisse vastavad parandused ning suunati küsitlus läbiviimisele ehk liiguti andmete kogumise juurde.

Andmete kogumine. Neljanda etapi – andmete kogumise – eesmärgiks oli jõuda võimalikult paljude vastajateni, seades sealjuures ainsaks piiranguks tööle kandideerimise kogemuse olemasolu. Küsitlus oli veebipõhine, avalik perioodil 25.02–15.03 ning see edastati nii Tartu Ülikooli majandusteaduskonna (bakalaureuseõppe ja avatud ülikooli üliõpilased, magistrandid) kui ka Tartu Ülikooli Pärnu Kolledži üliõpilastele. Peale selle kasutati küsitluse levitamiseks ka sotsiaalmeediat. Olenemata küsitluse edastuskanalist, tõi autor välja küsitluse teema, eesmärgi ning rõhutas vastuste anonüümsust ja vajalikkust. Uuringus osales kokku 162 inimest. Vastanute jagunemine

eri sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes on toodud tabelis 3. Ühtlasi on tabelis vanuse ja tööstaaži juures vastavate kategooriate keskmine, mediaan ning väikseim ja suurim väärtus, selleks et anda täiendav ülevaade valimist. Kui vanusegruppide loomisel tugineb autor Praxise uuringutes ning varasemates töödes kasutatule, siis tööstaaži gruppide loomisel lähtub autor isiklikust hinnangust. Hariduse juurde lisas autor ka vastusevariandi “kõrgharidus omandamisel”. See ei ole otseselt haridustase, kuid võttes arvesse peamisi küsitluse edastamise kanaleid (TÜ Majandusteaduskond, TÜ Pärnu Kolledž), pidas autor seda vastusevarianti vajalikuks, et neid vastanute seast eristada, kuna peab kõrghariduse omandajaid oluliseks eraldiseisvaks grupiks.

Tabel 3. Vastajate jagunemine sotsiaal-demograafiliste tunnuste lõikes

	KATEGOORIAD	VASTANUTE ARV (n=162)	OSAKAAL (%)
Vanus (aastates) <i>K: 31</i> <i>Me: 27</i> <i>Min: 19</i> <i>Max: 55</i>	19-24	59	37
	25-34	48	30
	35-44	35	21
	45+	20	12
Sugu	naine	137	85
	mees	25	15
Tööstaaž (aastates) <i>K: 11</i> <i>Me: 7</i> <i>Min: 0</i> <i>Max: 38</i>	kuni 4	52	32
	5-9	37	23
	10-14	21	13
	15+	52	32
Haridus	kesk-, keskeri- või kutseharidus	35	22
	kõrgharidus omandamisel	61	37
	kõrgharidus	66	41
Staatus tööturul	aktiivne	99	61
	mitteaktiivne	63	39
Praegune või viimane ametikoht	tööline	60	38
	spetsialist	73	46
	juht	24	15
	muu	5	1
Emakeel	eesti keel	160	99
	vene keel	2	1

Märkused: K – keskmine; Me – mediaan; Min – väikseim väärtus; Max – suurim väärtus
Allikas: autori koostatud.

Tabelist 3 on näha, et uuringus osalejatest on 137 (85%) naised ning 25 (15%) mehed. Kõige rohkem (37%) on vastanud vanusevahemikus 19-24, millele järgnevad vanusevahemikud 25-34 (30%), 35-44 (21%) ning 45 ja vanemad (12%). Vastanute keskmiseks vanuseks on 31, noorim vastaja oli 19 ning kõige vanem 55. Vanuse mediaaniks on 27, mis tähendab, et selle vanuse juurest on võrdselt nooremaid ja vanemaid vastajaid. Hariduse seisukohalt on kesk-, keskeri- või kutseharidusega 22%, kõrgharidus omandamisel 37% ning kõrgharidusega 41% vastanutest. Küsimustikus oli hariduse juures üheks vastusevariandiks ka alg-või põhiharidus, kuid kuna seda ei valinud keegi, siis pole antud kategooriat tabelis 3 toodud.

Suurem osa vastanutest (61%) on hetkel tööturul aktiivsed ning 39% mitteaktiivsed. Ametipositsiooni määramiseks pidid vastajad märkima praeguse või viimase ametikoha, mille juures oli neil võimalik valida kolme peamise variandi – tööline, spetsialist, juht – vahel, kuid vajadusel võimalik kasutada ka vastusevarianti “muu”. Vastustest selgus, et ligi pooled (46%) vastanutest on ametilt spetsialistid, 38% töölised ning juhte on vastanute seas 15%. Vastusevarianti “muu” kasutas esialgu kümme vastajat, kuid nendest poolte vastuste puhul pidas autor võimalikuks paigutada ka need olemasolevate kategooriate alla. Allesjäänud muud vastused jättis autor kategooria “muu” alla, sealhulgas ettevõtjaks olemise (kolm vastust). Vastajate tööstaaži juures on kõige rohkem, kuid samal ajal ka võrdselt (32% mõlemal juhul) vastajaid kategooriate “0-4” ning “15+” juures, võttes enda alla kokku 64% vastajatest. Tööstaažiga 5-9 aastat on 23% ning 10-14 aastat 13% vastanutest.

Eesti keel on emakeeleks 99% vastajatest ning vene keele märkis emakeelena vaid kaks vastajat ehk 1% vastanutest. Autor peab siinkohal oluliseks ka mainida, et kuna küsitlus viidi läbi vaid eestikeelsena ning teiste emakeelte esindatus on väga madal, siis esindavad küsitlus ja selle tulemused eesti keelt kõnelevate inimeste arvamust.

Andmete analüüsiks kasutatakse kirjeldavat statistikat, mitteparameetrilist dispersioonanalüüsi ning sagedustabeleid või joonised, kasutades programme SPSS ning MS Excel. Meetodi valikul lähtutakse andmetest ehk milline meetod on nende analüüsimiseks kõige sobilikum. Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et tulenevalt valimi ebaühtlasest jaotusest vastuste lõikes pole võimalik leida usaldusväärseid seoseid valimi tunnuste ja väidete hinnangute vahel, mistõttu ei viida läbi hii-ruut testi.

Küsimuste 1, 2 ja 9 keskmiste hinnangute võrdlemiseks kasutatakse kolme või enama grupi (haridus, vanusegrupid, tööstaaži grupid, ametikoht) hinnangute võrdlemiseks Kruskal-Wallise testi ning kahe grupi (sugu, staatus tööturul) võrdlemiseks Mann-Whitney U testi. Kõik testid viiakse läbi olulisusnivool 0,05, mis tähendab, et statistiliselt olulise tulemuse määramisel lähtutakse printsiibist, et statistik on väiksem kui olulisusnivoo. Tagasisidestamise suhtluskanali (küsimused 5 ja 6) ning kiiruse (küsimused 7 ja 8) tulemuste analüüsimiseks kasutatakse kas ainult sagedustabeleid või jooniseid. Analüüsist jääb otsesel kujul välja küsimus konkreetse tagasiside piisavuse kohta (küsimus 3), kuna autor peab selle analüüsi ebaoluliseks. Küll kasutatakse selle küsimusega seotud täpsustavat küsimust (küsimus 4), kuna tegemist oli avatud küsimusega, mistõttu on need vastused oma põhjalikkuse tõttu analüüsi jaoks olulised. Andmeanalüüs rakendub järgmises alapeatükis.

Tulemused ja järeldused. Empiirilise osa lõpetab peamiste tulemuste välja toomine ning neist lähtuvad järeldused teooria ja saadud tulemuste paikapidamise kohta. Ka see empiirilise osa etapp rakendub järgmistes alapeatükkides. Seega, järgmises alapeatükis viiakse läbi nimetatud testid ning tuuakse välja neist ilmnenu tulemused, selleks et kaardistada, mida hindavad kandidaadid tagasiside sisu ja meetodi juures ning kui oluline on tagasiside tööle kandideerimise kontekstis, tajumaks, milline peaks olema tagasisidestamine positiivse kandideerimiskogemuse kujundamiseks.

2.2 Positiivse kandideerimiskogemuse kujundamise võimalused tagasisidestamise läbi

Antud alapeatükis on fookuses empiirilise osa viies ja kuues etapp ehk läbiviidud küsitluse analüüs ning selle raames selgunud tulemuste välja toomine. Saadud tulemusi kirjeldatakse võimalusel kõikide valimi tunnuste lõikes, selleks et luua küsitluse tulemustest põhjalik ülevaade. Juhul kui analüüsi sisuks on hinnangute keskmiste võrdlemine, siis esitatakse antud alapeatüki raames vaid statistiliselt olulised tulemused ehk kõikide valimi tunnuste lõikes põhjalikku analüüsi läbi ei viida. Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et vaatluse alt jääb igal juhul välja vastuste analüüs vastaja emakeele lõikes, kuna muude keelte esindajaid on valimi hulgas usaldusväärsete tulemuste saamiseks liiga väike. Sellest tulenevalt ei kaasatud vastaja emakeelt kui

muutujat ühtegi analüüsi. Käesoleva alapeatüki ülesehitus on järgmine: kõigepealt tuuakse välja kolme sarnase ülesehitusega küsimuse – tagasiside olulisus (küsimus nr 1), tagasiside sisu (küsimus nr 2) ja tagasisidestaja (küsimus nr 9) – analüüsi tulemused, millele järgneb tagasisidestamise suhtluskanalit ja kiirust puudutavate küsimuste analüüs ning lõpetuseks analüüsitakse avatud küsimuste vastuseid.

Alustuseks paluti vastajatel hinnata kuivõrd nõustuvad nad tagasiside olulisust kirjeldavate väidetega, selleks et kaardistada erinevad asjaolud, milles tagasisidestamise olulisus väljendub. Tagasiside olulisust puudutavaid väiteid oli kokku 10 ning nendega nõustumise hindamiseks oli võimalik valida järgmiste variantide vahel: pole üldse nõus, pigem pole nõus, pigem nõus, täiesti nõus. Väidete hinnangute keskmiste tasemete võrdlemiseks on valimi tunnuste lõikes läbiviidud mitteparameetriline dispersioonianalüüs ehk täpsemini Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testid (vt lisa 4). Tagasiside olulisust kirjeldavate väidete puhul ilmnenu statistiliselt olulised erinevused koos väidete keskmiste hinnangute valimi tunnuste lõikes on toodud tabelis 4 (vt lk 40). Tabelist 4 on näha, et statistiliselt olulised erinevused esinesid kokku viiel juhul kolme väite puhul, mis on tabelis 4 ruumi kokkuhoiu mõttes märgitud järgmiselt:

- “arvamus”, mis esindab väidet “Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu arvamust konkreetsest ettevõttest negatiivselt”;
- “kandideerimine”, mis esindab väidet “Teiste kogemus konkreetse ettevõtte tagasisidestamisega on mõjutanud minu otsust kandideerida samasse ettevõttesse”;
- “kogemused”, mis esindab väidet “Olen tuttavatele jaganud enda negatiivseid tagasisidestamise kogemusi”.

Seoses Kruskal-Wallise testi piirangutega (test annab vastuse vaid küsimusele, kas kategooriate lõikes esineb statistiliselt olulist erinevust), on läbi viidud ka *post-hoc* analüüs (vt lisa 5), tuvastamaks, milliste kategooriate lõikes täpsemalt statistiliselt oluline erinevus ilmneb. Analüüsi tulemusena selgub, et tagasiside mittesaamine mõjutab arvamust ettevõttest eelkõige kõrgharitud inimeste seas, vähem kõrghariduse omandajate ja kesk-, keskeri- või kutseharidusega inimeste puhul. Vanusekategooriate juures mängib tagasiside mittesaamine arvamuse mõjutajana rolli tugevamalt 25-34 ja 45+ vanuses inimeste puhul ning nõrgemalt 19-24 ja 35-44 vanuses olevatele

inimestele. Ka ametikoha lõikes ilmneb tagasiside mittedaamise ja arvamus ettevõttest vahel statistiliselt oluline erinevus. See tähendab, et spetsialistid, juhid ja muude elukutsete esindajad on tagasiside mittedaamise puhul ettevõttest arvamus kujundamise mõttes tundlikumad kui töölised.

Tabel 4. Statistiliselt olulised tulemused tagasiside olulisuse kohta koos hinnangute keskmistega valimi tunnuste lõikes

TUNNUS		VÄIDE	Arvamus	Kandideerimine	Kogemused
HARIDUS	kesk-, keskeri- või kutseharidus		2,89	2,80	2,97
	kõrgharidus omandamisel		2,89	2,69	2,89
	kõrgharidus		3,24	2,29	2,91
	p (K-W)		0,022*	0,013*	0,899
VANUS	19-24		2,80	2,61	2,73
	25-34		3,25	2,48	3,23
	35-44		2,89	2,46	2,57
	45+		3,45	2,70	3,30
	p (K-W)		0,008*	0,662	0,007*
AMETI-KOHT	tööline		2,68	2,58	2,75
	spetsialist		3,27	2,63	3,04
	juht		3,04	2,25	2,83
	muu		3,60	2,40	3,40
	p (K-W)		0,001*	0,318	0,221

Märkused: p (K-W) – statistiline olulisus Kruskal-Wallis testi kohaselt; * - statistiliselt oluline tulemus; Skaala 1-4, kus 1 – pole üldse nõus, 2 – pigem pole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus

Allikas: autori koostatud.

Haridustase mängib rolli ka teiste tagasisideandamise kogemuse mõjus kandideerimisotsusele. Hariduse kategooriatel “kesk-, keskeri- või kutseharidus” ning “kõrgharidus omandamisel” on kõrgemad ja ühtlasi ka sarnased hinnangud ehk nimetatud haridustasemete esindajad on kandideerimisotsuse tegemisel vastuvõtlikumad teiste tagasisideandamise kogemuse mõjule. Kõrgharidusega inimeste keskmine nõustumise hinnang on siinkohal madalam. Statistiliselt oluline erinevus ilmneb ka tuttavatega tagasisideandamise kogemuste jagamise juures ning täpsemini vanuse kategooriate lõikes. Kõige tõenäolisemad on oma tagasisideandamise kogemusi jagama “25-34” ja “45+” vanuse kategooriate esindajad olles kõrgema ja sarnasema nõustumismääraga kui kategooriad “19-24” ja “35-44”, kelle keskmised hinnangud on madalamad ja omavahel sarnased.

Statistiliselt ebaoluline tulemus kõigi valimi tunnuste (haridus, vanus, ametikoht, tööstaaž, sugu, staatus tööturul) lõikes ilmnas järgmiste tagasiside olulisust kirjeldavate väidete puhul:

- tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline;
- tagasiside saamine tööle kandideerimisel jätab värbamisprotsessist õiglasema mulje;
- negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta koos põhjendusega on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt;
- tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt;
- tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu tarbimisotsuseid seoses konkreetse ettevõttega negatiivselt;
- negatiivne tagasiside tööle mittesaamise korral on minu jaoks positiivsema mõjuga kui tagasiside puudumine;
- eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad mu eeldusi ja ootusi tööle kandideerimisel tagasiside saamise osas.

Loetelus toodud väidete puhul on statistiliselt olulise erinevuse puudumisest (vt lisa 4) olenemata märgata siiski kas väidetega selget nõustumist (hinnangute keskmised üle 3), pigem nõustumist (hinnangud 3-lähedased) või pigem mitte nõustumist (hinnangud 2-lähedased). Selge nõusolek avaldub tagasiside olulisuse ja värbamisprotsessi õigluse juures, pigem nõustumine negatiivse tagasiside paremuses võrreldes tagasiside mittesaamisega ning pigem mitte nõustumine negatiivse tagasiside negatiivse mõju juures. Toodud tulemused tähendavad, et tagasiside saamine tööle kandideerimisel on kandidaatide jaoks oluline, see soodustab värbamisprotsessist positiivse mulje loomist ning ka seda, et negatiivsel tagasisidel pigem pole negatiivset mõju kandidaadi enesehinnangule.

Sarnaselt tagasiside olulisust kirjeldavate väidetega paluti vastajatel hinnata ka tagasiside sisu iseloomustavate näitajate olulisust neljapunktilisel skaalal (pole üldse oluline, pigem pole oluline, pigem oluline, väga oluline). Ka selle küsimuse juures on läbi viidud Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testid, mille kõik tulemused on toodud lisas 6.

Tabelis 5 on toodud tagasiside sisu iseloomustavate näitajate statistiliselt olulised tulemused valimi tunnuste lõikes koos hinnangute keskmistega. Tagasiside sisu näitajate puhul ilmnes statistiliselt olulisi tulemusi neljal korral kahe näitaja juures, millest esimene – konstruktiivsus – on tabelis 5 märgitud algupäraselt, kuid “rakendatavus” esindab küsitluses esinenud “Rakendatavus (mil määral on tagasiside kasulik ning seda võimalik kasutada)”.

Tabel 5. Tagasiside sisu statistiliselt olulised tulemused koos hinnangute keskmistega valimi tunnuste lõikes

TUNNUS		VÄIDE	Konstruktiivsus	Rakendatavus
HARIDUS	kesk-, keskeri või kutseharidus		3.09	3,26
	kõrgharidus omandamisel		3,31	3,15
	kõrgharidus		3,52	3,15
	p (K-W)		0,004*	0,739
AMETI-KOHT	tööline		3,17	3,18
	spetsialist		3,44	3,18
	juht		3,50	3,21
	muu		3,40	2,80
	p (K-W)		0,033*	0,695
SUGU	mees		3,56	2,84
	naine		3,31	3,23
	p (M-W)		0,032*	0,028*

Märkused: kkk – kesk-, keskeri või kutseharidus; ko – kõrgharidus omandamisel; kh – kõrgharidus; p (K-W) – statistiline olulisus Kruskal-Wallise testi kohaselt, p (M-W) – statistiline olulisus Mann-Whitney U testi kohaselt; * - statistiliselt oluline tulemus; Skaala 1-4, kus 1 – pole üldse oluline, 2 – pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline.

Allikas: autori koostatud.

Tulemustest ilmneb, et konstruktiivsuse olulisuse hinnang sõltub haridustasemest, ametikohast ning ka soost. *Post-hoc* analüüs (vt lisa 7) näitab, et haridustaseme seisukohalt hindavad konstruktiivsust kõrgemalt kõrgharidusega inimesed ning madalamalt kesk-, keskeri- või kutseharidusega inimesed. Ametikoha kategooriate lõikes ilmneb, et konstruktiivsus on olulisem juhtidele ja spetsialistidele ning vähemolulisem töolistele. Sugude lõikes selgub, et statistiliselt oluline erinevus on nii tagasiside konstruktiivsuse kui ka tagasiside rakendatavuse puhul. Konstruktiivsust hindavad kõrgemalt mehed ning rakendatavust naised. Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et vaadates konstruktiivsuse hinnangute keskmisi kõike tabelis 5 toodud

tunnuste lõikes, siis on siiski näha, et hinnangud on üle kolme (ehk tugevalt positiivsed) kõikidel juhtudel, mis tähendab, et neid peetakse tagasiside sisu juures oluliseks.

Statistiliselt ebaoluliseks jäi erinevus kõikide valimi tunnuste lõikes järgmiste tagasiside sisu iseloomustavate näitajate juures:

- peamistele tugevustele keskendumine;
- alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomine;
- personaalsus (nimeline pöördumine, personaalselt kohandatud tagasiside);
- otsuse põhjendus;
- vajalike ja tegelike oskuste/pädevuste võrdlus;
- negatiivse otsuse korral valituks osutunud kandidaadi eeliste välja toomine.

Loetelus toodud tagasiside sisu iseloomustavate näitajate olulisuse hindamise juures on kõigi puhul näha nende oluliseks pidamist. See tähendab, et olulisuse hinnangud (kus 1 tähendab, et pole üldse oluline ja 4, et väga oluline) on tugevalt üle kolme, mis viitab sellele, et kandidaadid peavad kõiki küsitlusse kaasatud tagasiside iseloomustavaid näitajaid oluliseks. See annab aimduse, milline peaks tagasiside sisu olema, selleks et soodustada positiivse kandideerimiskogemuse kujundamist.

Tagasisidestamise meetodi alla kuulub tagasisidestaja, suhtluskanal ja kiirus. Sellest tulenevalt paluti vastajatel hinnata ka tagasisidestajat puudutavate tunnuste olulisust, kuid siinkohal ei ilmnenud ühtegi statistiliselt olulist erinevust ühegi valimi tunnuste lõikes (vt lisa 8). See tähendab, et hinnangud nii tagasisidestaja seotusele ettevõttega, tuttavusele, usaldusväarsusele ja hääletoonile on sarnaselt kõrged (hinnangute keskmised kas kolme lähedased või üle kolme) ehk kõiki tagasisidestaja tunnuseid peetakse oluliseks.

Nagu mainitud, kuulub tagasiside meetodi alla ka tagasisidestamise suhtluskanal ning tabelis 6 (vt lk 44) ongi toodud eelistatud tagasiside edastuskanalite sagedused valimi tunnuste lõikes. Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et antud küsimuse juures oli võimalik valida mitu vastusevarianti. Tagasisidestamise meetodi üheks osaks oleva tagasiside edastuskanali eelistuste seisukohalt selgub, et ligikaudu kõik vastajad (157) näevad ühe võimaliku tagasiside edastamise kanalina e-maili. Selle järgneb populaarsuselt tagasiside saamine telefoni teel (71). Kõige vähem soovivad vastajad

saada automatiseeritud tagasisidet (11), kuid vähe toetust leiab ka näost-näku tagasiside saamine (23).

Tabel 6. Eelistatud tagasiside edastuskanalite sagedused valimi tunnuste lõikes.

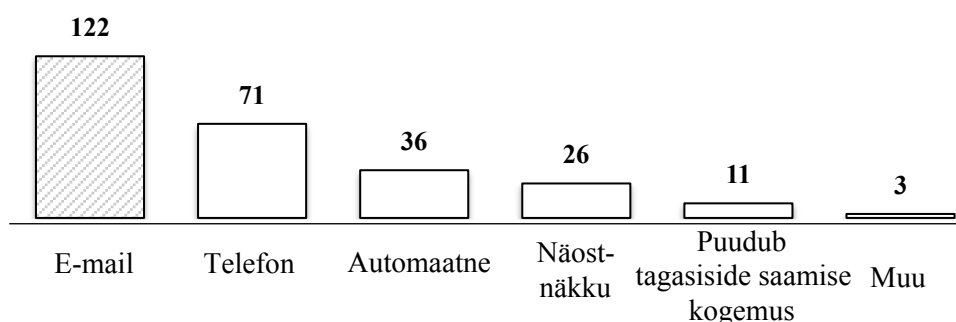
T	Kategooriad	Eelistatud tagasiside edastuskanalite sagedused			
		telefon	e-mail	näost-näku	automaatne
HARIDUS	kesk-, keskeri- või kutseharidus (n=35)	19	34	5	3
	kõrgharidus omandamisel (n=61)	25	57	11	4
	kõrgharidus (n=66)	27	66	7	4
AMETI-KOHT	tööline (n=60)	31	59	9	6
	spetsialist (n=73)	30	71	10	4
	juht (n=24)	8	22	3	1
	muu (n=5)	2	5	1	0
VANUS	19-24 (n=59)	30	58	11	4
	25-34 (n=48)	24	48	6	4
	35-44 (n=35)	13	32	4	2
	45+ (n=20)	4	19	2	1
TÖÖ-STAAŽ	0-4 (n=52)	27	52	10	5
	5-9 (n=37)	20	36	6	2
	10-14 (n=21)	9	20	0	1
	15+ (n=52)	15	49	7	3
SUGU	mees (n=25)	9	23	5	3
	naine (n=137)	62	134	18	8
STAA-TUS	aktiivne (n=99)	42	96	14	7
	mitteaktiivne (n=63)	29	61	9	4
ÜLDINE SAGEDUS		71	157	23	11

Märkused: T- valimi tunnus

Allikas: autori arvutused

Küsitluse üheks osaks oli tagasisidestamise suhtluskanalite juures ka eelnevate kogemuste uurimine. Vastajatel oli võimalik valida mitme variandi vahel ning saadud tulemused on koondatud joonisele 7 (vt lk 45) esinemissageduse järjekorras, selleks et anda ülevaadet saadud tulemustest. Peale suhtluskanalite on joonisel esindatud ka variant “muu”, mis hõlmab endas suuremas osas vastuste täpsustusi. Autor peab siinkohal oluliseks mainida, et antud küsimuse tulemused pole toodud valimi tunnuste lõikes, kuna autori arvates pole see antud kontekstis ning analüüsi silmas pidades vajalik.

Üldiselt näitavad vastajate senised kogemused tagasisidestamise suhtluskanaliga seda, et kõige rohkem on tagasisidet saadud e-maili teel (122) ning kõige vähem näost-näku (26). Üsna levinud on tagasiside saamine telefoni teel (77), kuid vähemlevinud automatiseeritud tagasiside kasutamine (36). Leidus ka vastajaid, kellel puudub tagasiside saamise kogemus (11), mis tähendab, et nad on tööle küll kandideerinud, kuid pole ühelgi korral tagasisidet saanud. Mõningal juhul vastajad täpsustasid, millise olemusega tagasisidet on läbi märgitud suhtluskanalite saadud (nt positiivne telefonitsi, negatiivne e-maili teel). Mainitud täpsustused on esindatud kategooria “muu” all. Saadud tulemused on mõnel määral kooskõlas vastajate tagasisidestamise suhtluskanalite eelistustega. See tähendab, et kõige levinum meetod (e-mail) on ühtlasi ka eelistatuim. Samuti on mõlemal juhul samal positsioonil telefoni teel tagasiside saamine. Soovitu ja praktika lahknevus esineb automatiseeritud tagasiside puhul, kuna eelistuste juures on see kõige ebapopulaarsem suhtluskanal, kuid praktikas leiab kõige vähem kasutust näost-näku tagasiside edastamine.



Joonis 7. Senised kogemused tagasisidestamise suhtluskanaliga (vastanute arv).
Allikas: autori koostatud.

Tagasisidestamise meetodi üheks osaks oleva aja juures paluti vastavatel sarnaselt suhtluskanaliga valida esmalt eelistatuim kiirus ehk maksimaalne aeg, mille piires soovitakse tagasisidet saada ning samuti jagada enda eelnevaid kogemusi tagasisidestamise kiirusega. Esimesel juhul oli vastajatel võimalik valida üks variant, kuid teisel juhul mitu varianti. Tabelis 7 on toodud tulemused valimi tunnuste lõikes esimese osa ehk tagasisidestamise kiiruse eelistuste kohta.

Tabel 7. Tagasiside saamise kiiruse eelistuse sagedused valimi tunnuste lõikes

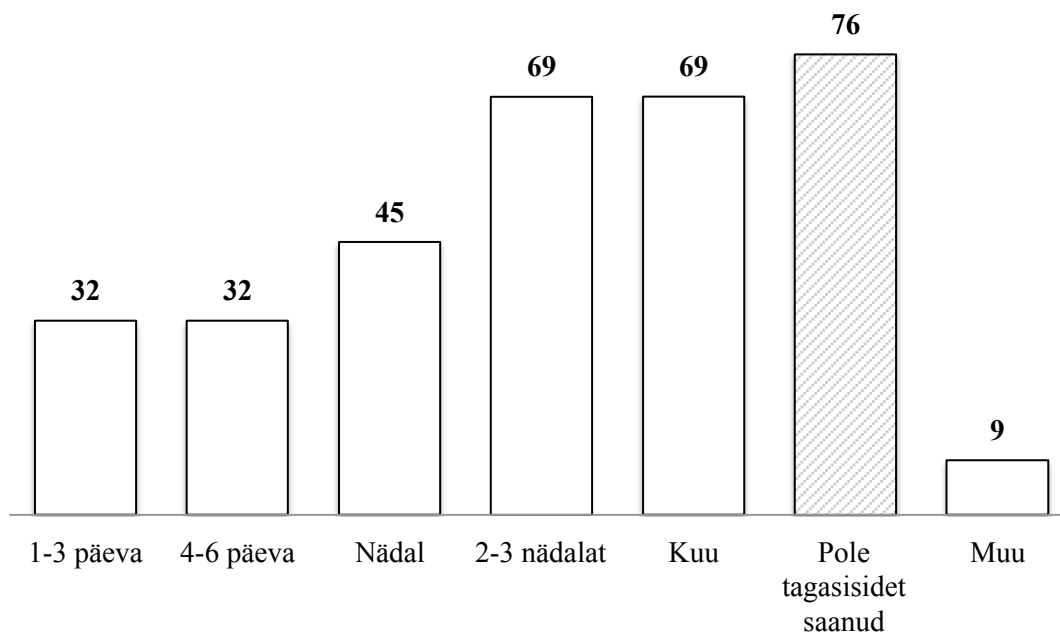
T	Kategooriad	Tagasiside saamise kiiruse eelistuste sagedused					
		1-3 päeva	4-6 päeva	nädal	2-3 nädalat	kuu	muu
HARIDUS	kesk-, keskeri- või kutseharidus (n=35)	5	5	18	6	1	0
	kõrgharidus omandamisel (n=61)	4	8	35	10	2	2
	kõrgharidus (n=66)	6	6	27	18	2	7
AMETI-KOHT	tööline (n=60)	7	9	30	10	2	2
	spetsialist (n=73)	6	3	38	19	2	5
	juht (n=24)	2	7	7	5	1	2
	muu (n=5)	0	0	5	0	0	0
VANUS	19-24 (n=59)	5	10	28	12	1	3
	25-34 (n=48)	3	2	28	11	2	2
	35-44 (n=35)	3	5	14	7	2	4
	45+ (n=20)	4	2	10	4	0	0
TÖÖ-STAAŽ	0-4 (n=52)	6	8	26	10	0	2
	5-9 (n=37)	0	4	19	9	2	3
	10-14 (n=21)	3	2	9	5	2	0
	15+ (n=52)	6	5	26	10	1	4
SUGU	mees (n=25)	1	7	12	4	1	0
	naine (n=137)	14	12	68	30	4	9
STAA-TUS	aktiivne (n=99)	7	13	50	23	3	3
	mitteaktiivne (n=63)	8	6	30	11	2	6
ÜLDINE SAGEDUS		15	19	80	34	5	9

Märkused: T- valimi tunnus

Allikas: autori arvutused.

Tulemustest on näha, et ligi pooled (80) ning ühtlasi ka suurim osa vastanutest sooviks tagasisidet saada maksimaalselt nädala jooksul. Sellele järgneb tunduvalt väiksema toetusega ooteperiood 2-3 nädalat (34). Sarnast toetust leiavad 1-3-päevane ooteaeg (15) ja 4-6-päevane ooteaeg (19). Kõige ebapopulaarsem ooteaeg (5) on kuu aega. “Muu” all on toodud üheksa vastust, mis seisnevad kas valitud eelistuse täpsustuses või kommentaaris. Näiteks, mitmel juhul täpsustati, et tagasiside ooteaja eelistus sõltub sellest, mis etapis tagasisidet oodatakse ning kuna kandideeritakse (kas kandideerimisaja alguses või lõpus).

Senised kogemused tagasiside saamise kiirusega on kiiruse järjekorras koondatud joonisele 8, selleks et anda paremat ülevaadet erinevate ooteaegade populaarsusest. Selle küsimuse juures oli vastajatel võimalik valida mitu varianti. Kategooria “muu” esindab vastuste täpsustusi ning muid perioode. Sarnaselt tagasisidestamise suhtluskanali eelistustega pole ka selle küsimuse tulemused ebavajalikkuse tõttu toodud valimi tunnuste lõikes.



Joonis 8. Tagasisidestamise kiiruse senised kogemused (vastuste arv).

Allikas: autori koostatud.

Senised kogemused tagasiside saamise ooteajaga näitavad, et ligi pooled vastajad (76) on olnud olukorras, kus tööle kandideerimisel pole nad tagasisidet saanud. Kõige levinumad ooteajad on 2-3 nädalat ja üks kuu (mõlemal juhul 69 vastust). Tunduvalt vähem on tagasiside kandidaadini jõudnud 1-3 või 4-6 päeva (mõlemal juhul 32 vastust) ning nädala (45) jooksul. Kategooria “muu” all tõid vastajad välja näiteks, et mõnel juhul on neile tagasisidet antud ka peale kahe kuu möödumist, mille jooksul on kandidaat tegelikult juba tööle asunud teise ettevõttesse. Kui tagasiside edastuskanali juures olid eelistatumad ja kogetud suhtluskanalid kooskõlas, siis tagasiside ooteaja juures on märgatavad erinevused. Küsitluses osalenud sooviksid kõige enam tagasisidet saada maksimaalselt nädala jooksul, kuid reaalsuses on selline ooteaeg populaarsuselt

teisel kohal. Kuuajane ooteaeg aga, mis eelistusena on sisuliselt viimasel kohal, on praktikas küsitluse tulemuste kohaselt kõige levinum.

Küsitlusse olid kaasatud ka avatud vastustega küsimused, selleks et saada põhjalikumaid vastuseid, mida suletud küsimused ei võimalda. Esimene avatud küsimus puudutas teatud tagasiside sõnumi piisavuse hindamises. Tagasiside sõnum, mille piisavust paluti vastajatel hinnata, oli järgmine: “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud Te valituks.” Tegemist on lakoonilise nii-öelda standardvastusega, mille kasutamine on autori hinnangul kas samasugusel või sarnasel kujul üsna levinud.

Suurem osa vastajaid arvab, et selline tagasiside pole piisav. Oma seisukoha põhjenduseks täpsustati, et see pole piisav näiteks juhtudel, kui kandidaadi enda hinnangul vastatakse kõikidele kuulutuses mainitud kriteeriumitele ning kui intervjuu tundub olevat edukas ning annab alust arvata, et esineb vastastikune sobivus. Tuuakse välja, et selline tagasiside ei anna piisavalt informatsiooni valituks mitteosutumise ning valitud kandidaadi paremuse kohta, mis mõjutab valikuprotsessi läbipaistvust. Ebapiisav on selline tagasiside ka peale mitmeid intervjuusid või kui ollakse kandideerimisprotsessis juba mitmeid etappe läbinud. Sellistel juhtudel oleks võimalik pakkuda ka põhjalikum tagasisidet, näiteks et kandidaadi palgasoov oli ettevõtte jaoks liiga kõrge.

Mitmed vastajad ütlesid, et lakooniline tagasiside näitab järgmist: *“See näitab, et ettevõtte ei hinda tulevasi töötajaid piisavalt, et neile personaalselt vastata”*. Ühtlasi leidsid vastajad, et lakooniline tagasiside jätab esiteks mulje, et keegi ei lugenudki kandidaadi CV-d ja motivatsioonikirja ning teiseks, mõjutab taju värbamisprotsessi õiglusest. Tsiteerides ühte saadud vastust, mis võtab lakoonilise tagasiside puudused kokku: *“Selline üldine tagasiside on küll tööandjale väga mugav, aga mugavusel on hind ja hinnaks on maine. See näitab ka pealiskaudset suhtumist kandidaatidesse, mis võib-olla laieneb ka töötajatesse.”* Põhjalikum tagasiside jätab värbamisprotsessist professionaalsema mulje ning on vastaja sõnutsi *“vajalik enda arendamiseks selleks, et järgmise tööandja silmis parem olla.”*

Mitmed vastajad on siiski ka seisukohal, et toodud sõnum on piisav juhtudel, kui tööle kandideerib suur hulk inimesi, kuna mõistetakse tagasisidestamisega kaasnevat ajakulu

ning ettevõtte otsust kõigile tagasisidet mitte pakkuda. Ühtlasi peetakse toodud tagasiside sõnumit piisavaks juhul kui mittevärbamise otsus tehakse juba CV põhjal, kuna siis ei olegi võimalik väga põhjalikku tagasisidet anda. Küll mainiti, et kuigi kandidaate on tihti raske võrrelda ning süvaanalüüsi enda kohta ei oodata, siis põhjalikum tagasiside oleks siiski meeldiv ning tõstaks arvamust ettevõttest. Lakoonilise tagasiside positiivse küljena tuuakse välja ka seda, et tagasiside ei jää tulemata. See tähendab, et kandidaat ei jää tagasisidet ootama ja lootma, vaid saab vähemalt vastuse valituks mitteosutumise kohta. Mõningal juhul juhiti tähelepanu ka sellele, et toodud tagasiside sõnumi piisavus sõltub sellest, läbi millise suhtluskanali see edastatakse – kui telefonitsi, siis on piisav, kuid e-maili teel soovitakse saada põhjalikum tagasisidet. Lakoonilise tagasiside piisavuse kaalukeelena toodi välja ka ametikoha tähtsus. Näiteks, kandideerides lihtsamale suvetööle, pole põhjalikum tagasiside vajalik, kuid kui tegemist on erialasele tööle kandideerimisega, siis pole selline tagasiside piisav.

Avatud vastustega küsimusteks on ka hea ja halva kandideerimiskogemuse jagamine. Nende raames selgub, et positiivset kogemust soodustab eelkõige tihe, kiire ja asjalik tagasiside, kuid oluline on ka tagasisidestaja. Tagasiside tihedus tähendab, et kui kandideerimisprotsessis on mitu etappi, siis on meeldiv saada peale igat etappi kiiret tagasisidet ning kodutööde puhul ka võimalus vigade paranduseks. Tagasiside kiiruse juures toodi välja, et esiteks on meeldiv, kui teavitatakse, mis aja jooksul on tagasisidet oodata ning sellega seoses on positiivne kui tagasiside jõuab kandidaadini kuulutuses märgitud või lubatud aja jooksul, kuna vastaja sõnutsi *“ka eraisiku aeg maksab”*. Üks vastaja kommenteeris tagasiside kiirust järgmiselt: *“Leian, et on loomulik, et tööandja võib oodata kuni töökuulutuse aegumiseni, et hakata tõsisemaid valikuid tegema. Kui sooviavaldus on esitatud samal päeval kui töökuulutus on üles laetud, siis tundubki ootamise aeg pikem.”* Eriti positiivse asjaoluna toodi siiski välja see, kui tagasisidet antakse sama päeva jooksul, kuna nii kiiresti ei osata seda oodata.

Kui mõned vastajad peavad rahuldavaks tagasisidestamise võimaluseks ka seda, kui öeldakse, et teatud perioodi jooksul võetakse ühendust vaid valituks osutunud kandidaatidega, kuna sellisel juhul annab konkreetse perioodi möödumine vastuse kõikidele kandidaatidele, siis leidub ka vastajaid, kelle jaoks seostub selline taktika

pigem negatiivse muljega. Negatiivne on ka see, kui tagasiside jõuab kandidaadini peale mitme kuu möödumist, kuna selle aja jooksul on kandidaat tõenäoliselt juba mujale tööle asunud.

Tagasiside asjalikkus seisneb usutavas ja siiras tagasisides. Negatiivne on ebaselge, mittepersonaalne ja -usutav tagasiside. Seda ilmestab vastaja kogemus, kus töökogemusest ja vastava haridusest kandidaadile öeldi, et teda ei valitud, kuna ta on ülekvalifitseeritud. Veel on silmapaistvaks negatiivseks kogemuseks olukord, kus personalifirma, kes esindas ettevõtet, edastas kandidaadile ettevõttepoolse tagasiside, kuid ei osanud selgitada, mida ettevõtte sellega täpsemini mõtles. Positiivse kogemuse poole pealt saab välja tuua kogemuse, kus ettevõtte oli plaanis kõigile vastav tagasiside edastada, kuid teatud asjaoludel see kõigini määratud ajal ei jõudnud, mistõttu saadeti neile hiljem vabandus koos tagasisidega. Vastaja sõnul *“näitab see, et kandidaatidega ei käituta kui suvalise ressursiga, vaid kui inimestega”*.

Positiivne on saada põhjalikku tagasisidet just valituks mitteosutumise korral, kuna siis on otsuse põhjendus inimese jaoks eriti oluline. Sellega seoses saab silmapaistva positiivse kogemusena välja tuua olukorra, kus vastaja sai negatiivse otsuse korral põhjaliku ja asjaliku tagasiside enda isiksuseomaduste ja antud ametikohale sobivate isiksuseomaduste võrdluse kohta. Vastaja kirjeldas olukorda nii: *“Kolm korda olen saanud sellise tagasiside (kui ma ei osutunud valituks), mis mõjus pigem positiivselt kui negatiivselt. Nt toodi välja minu isikuomadused, mis iseenesest on positiivsed, aga mis ei ole kooskõlas pakutava ametikohaga - näiteks see, et olen iseseisev ja harjunud ise otsustama, antud ametikohal aga on minimaalne võimalus iseseisvalt otsuseid langetada.”* Sarnaselt eelnevale, kirjutas üks vastaja järgmist: *“Kuigi ma ei osutunud valituks, siis peale vestlust sain ka põhjaliku tagasiside, miks ma ei osutunud valituks. See oli väga positiivne kiri, kus samas olid ka minu miinused välja toodud. Jäi kohe ettevõttest hea mulje.”*

Negatiivse otsuse korral peavad vastajad positiivseks tooniks ka tulevikusoovituste pakkumist ehk näiteks soovitus kandideerida järgmisel korral võimalusel uuesti. Leidub ka vastuseid, mille kohaselt on oluline eelkõige tagasiside olemasolu, mitte selle olemus või põhjalikkus, kuna igasugune tagasiside puudumine on kindlasti negatiivne kogemus. Mõne vastaja arvates viitab tagasiside puudumine ka sellele, kuidas

koheldakse vastavas ettevõttes personali. Esmase kandideerimise puhul oodatakse esmalt teavitust, et CV on kätte saadud, kuna muidu, tsiteerides vastajat, *“jääb mulje, et CV läheb musta auku.”*

Tagasisidestaja juures peetakse positiivseks siirast suhtlust ja hoiakut ning seda, et tagasisidestajaks oleks inimene, kellega on varasem kokkupuude näiteks intervjuul. Seda seetõttu, et selline inimene on kandidaadiga tuttav, mistõttu on saadav tagasiside usaldusväärsem. Veel hinnatakse lugupidavat suhtumist, ausust ning vastastikust suhtlust. Näiteks kirjeldati kogemust, kus testide tulemused räägiti näost-näku kohtumisel läbi, mille raames oli võimalik kandidaadil selgitada, kuidas ta küsimusi mõistis ning vastaspoolel võimalik anda vahetut tagasisidet. Negatiivseid muljeid tekitab tagasisidestaja puhul järsk kõne ning suhtluse alguses enda tutvustuse puudumine, mis on seotud viisakusega.

Avatud küsimuste vastustest ilmneb toetus nii juba küsitluse suletud küsimustes mainitule kuid ka uusi vaatenurki sellele, miks on tagasiside oluline ning mida selle juures hinnatakse. Kusjuures, tagasiside juures hinnatava puhul kommenteeriti just kõige enam asjaolusid, mis puudutavad tagasiside sisu ning meetodit. See näitab, et kooskõlas autori eeldusega, on need tagasisidestamise punktid, mis tööle kandideerijat kõige vahetumalt puudutavad.

2.3 Järeldused tagasisidestamise olulisuse ning selle juures hinnatava kohta

Antud alapeatükis võrreldakse teoreetilises osas ilmnenu ning ühtlasi ka küsitluse koostamise aluseid käesoleva töö raames selgunud tulemustega. See aitab näha kattuvusi ja lahknevusi ning teha vastavad järeldused tööle kandideerimisel tagasisidestamise osas.

Küsitluse tulemusena selgus, et vastajad peavad tööle kandideerimisel tagasiside saamist oluliseks ning seda kõikide valimi tunnuste kategooriate lõikes. Sama kehtib ka tagasisidestamise ja värbamisprotsessi õigluse seose kohta, kus vastajate hinnangute kohaselt jätab tagasiside saamine värbamisprotsessist õiglasema mulje. Kui tagasiside olulisuse hindamise kohta konkreetset viidet teooriast pole, kuna tegemist oli

autoripoolse lisandusega, siis värbamisprotsessi õiglust puudutav tulemus on kooskõlas Schuleri (1993), Gillilandi (1993) ning Derousi ja De Witte (2001) värbamisprotsessi mudelitega, mille kohaselt on tagasiside saamine üks teguritest mis mõjutab muljet värbamisprotsessi õiglusest. Tagasiside saamine toodi ka avatud küsimuste juures välja värbamisprotsessi õiglust mõjutav tegurina.

Nõrgem, kuid siiski nõustumine, esineb ka väite juures, et tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjunud vastajate enesehinnangule negatiivselt ning see on kooskõlas Ployhart *et al.* (1999) töö tulemusega, mille kohaselt mõjub tagasiside pakkumine kandidaadi enesehinnangule paremini kui tagasiside puudumine. Teooriaga lahknevus ilmnes aga väite juures, kus uuriti, kas negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta koos põhjendusega on mõjunud vastajate enesehinnangule negatiivselt. Ployhart ja Ryani (1997) ning Schinkel *et al.* (2004) kohaselt on negatiivsel tagasisidel samasuunaline mõju, kuid antud töö raames läbi viidud küsitluse tulemustes see toetust ei leia. See tähendab, et vastajad selle väitega pigem ei nõustu (keskmine hinnang alla kahe) ning leiavad, et negatiivne tagasiside tööle mittesaamise korral on nende jaoks positiivsem kui tagasiside puudumine, mis on kooskõlas Ployhart *et al.* (1999) leitunga.

Küsitluse tulemusena ei selgu kindlat toetust asjaolule, kas tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud vastajate tarbimisotsuseid seoses konkreetse ettevõttega negatiivselt. Sellest tulenevalt ei saa nõustuda ega ka ümber lükata Gillilandi (1993) ja Careerbuilderi (2015a-e) tulemusi, mille kohaselt mõjutab tagasisidestamine kandidaatide tarbimisotsuseid. Küll aga selgub küsitluse tulemusena, et eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad eeldusi ja ootusi tööle kandideerimisel tagasiside saamise osas (keskmine hinnang kõikide valimi tunnuste lõikes kolmelähedane). See on kooskõlas Bell *et al.* (2004: 28), Derous *et al.* (2004: 101) ja Derous (2007:63) seisukohtadega, et esiteks, kandidaadi ootused värbamisprotsessi suhtes tuginevad ta eelnevatele kogemustele ning teiseks, kandidaatide madalad ootused tagasiside saamise osas võivad peegeldada üldist praktikat.

Statistiliselt olulised erinevused ilmnevad tagasiside olulisuse juures kolme väite puhul: arvamus, kandideerimine ja kogemused. Üldiselt on nende väidete puhul näha selget nõustumist, mis on kooskõlas teooriaga. See tähendab, et tagasiside mittesaamine tööle

kandideerimisel mõjutab kandidaadi arvamust konkreetsest ettevõttest negatiivselt (Ployhart *et al.* 1999: 87), teiste kogemus konkreetse ettevõtte tagasisidestamise mõjutab kandidaadi otsust kandideerida samasse ettevõttesse (Deros *et al.* 2004; Bell *et al.* 2004: 29) ning negatiivseid tagasisidestamise kogemusi jagatakse tuttavatega (Careerbuilder 2015a-e). Nende väidete juures esinevad aga valimi tunnuste kategooriate lõikes hinnangute keskmiste vahel erinevused. Nimelt:

- tagasiside mittesaamine on ettevõttest arvamuse (“arvamus”) kujundamisel olulisemaks teguriks kõrgharitud, 25-34 ja 45+ vanuses ning spetsialiste, juhte ja muid (ettevõtjad) elukutseid esindavate kandidaatide puhul;
- teiste tagasisidestamise kogemus on olulisemaks teguriks kandideerimisotsuse tegemisel (“kandideerimine”) kesk-, keskeri- või kutseharidusega ning kõrghariduse omandajate puhul;
- tuttavatega jagavad negatiivseid tagasisidestamise kogemusi (“kogemused”) rohkem 25-34 ja 45+ vanused kandidaadid.

Tagasiside sisu juures hindavad kandidaadid kõiki küsitlusse kaasatud tagasiside iseloomustavaid näitajaid kõrgelt. See tähendab, et kandidaadid hindavad:

- tagasiside konstruktiivsust (Groves *et al.* 2015: 1737);
- peamistele tugevustele keskendumist (Brookhart, Moss 2015: 26; Hattie, Timperley 2007: 89);
- alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomist (Donnelly, Kirk 2010: 89);
- personaalsust (Deros *et al.* 2003: 191; Ployhart *et al.* 1999);
- rakendatavust (Wiggins 2012: 14);
- otsuse põhjendust (Bies, Shapiro 1988)
- vajalike ja tegelike oskuste võrdlust (Anseel 2007);
- valituks osutunud kandidaadi eeliste välja toomist.

Kahe tagasiside sisu iseloomustavate näitajate juures ilmnesid valimi tunnuste juures statistiliselt olulised erinevused: konstruktiivsus ja rakendatavus. Konstruktiivsust peavad olulisemaks hariduse seisukohalt kõrgharidusega kandidaadid, ametikoha puhul juhid ja spetsialistid ning sugude lõikes mehed. Tagasiside rakendatavus on olulisem naistele. Autor peab siinkohal oluliseks rõhutada, et tagasiside sisu puudutavate näitajate puhul ei ole kõik viited teooriast värbamisprotsessipõhised. See tähendab, et

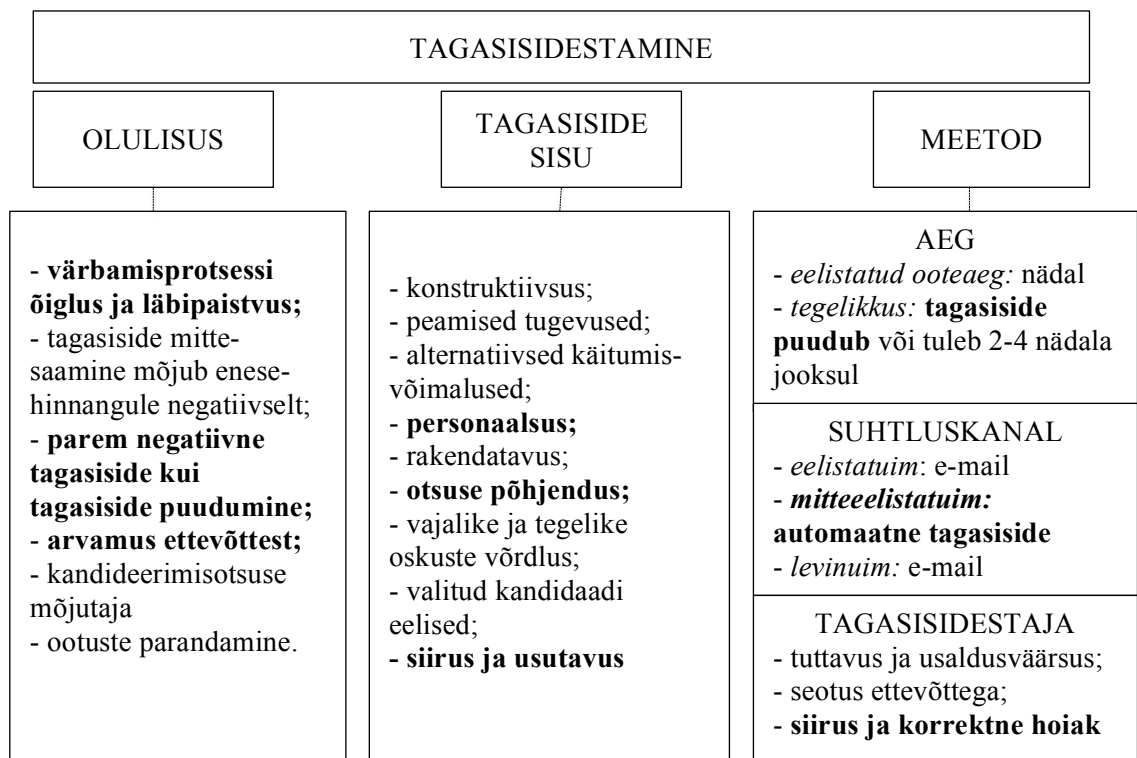
kasutatud on tagasiside kui üldise nähtuse kirjeldusi. Kuid, nagu selgub tulemustest, siis peavad need paika ka kandideerimiskontekstis ehk vastajad hindavad neid kõrgelt ka tööle kandideerimisel saadava tagasiside juures. Ühtlasi näitavad tulemused, et kandidaadid hindavad seda, mida teoorias kirjeldatakse kui head ja efektiivset tagasisidet.

Tagasiside sisu juures näitena toodud sõnumit “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud Te valituks” hindasid vastajad liiga lakooniliseks ning ebapiisavaks. Selline sõnum ei anna vastajate arvates piisavalt informatsiooni valituks mitteosutumise ning valitud kandidaadi paremuse kohta ehk ei põhjenda otsust, võrdle vajalikke ja tegelikke oskusi ning ei too välja valituks osutunud kandidaadi eeliseid. Need on aga tagasiside sisu iseloomustavad näitajad, mida vastajad kõrgelt hindavad. Küll tuleb mainida, et vastajad olid ka seisukohal, et parem lakooniline tagasiside kui tagasiside puudumine, kuna siis ei jää kandidaat asjatult lootma. Positiivsele kandideerimiskogemusele aitab tagasiside sisu seisukohalt kaasa ka tagasiside siirus, usutavus ning tulevikusoovituste pakkumine, mis on samastatav alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomisega.

Tagasiside meetodi juures selgub, et kandidaadid peavad oluliseks tagasisidestaja otsest seotust ettevõtjaga, tagasisidestaja tutvust, usaldusväärst ja ka tagasisidestaja korrektset hoiakut. Saadud tulemused on kooskõlas teooriaga (vt lisa 3) ning ühegi tagasisidestajat kirjeldava näitaja juures ei ilmnenud valimi tunnuste lõikes statistilist olulist erinevust. Autor peab ka siinkohal oluliseks mainida, et sarnaselt tagasiside sisu iseloomustavate näitajatega, pole ka kõik valitud tagasisidestajat puudutavad näitajad otseselt värbamisprotsessipõhised, kuid nagu tulemustest näha, siis hinnatakse valitud näitajaid ka kandideerimiskontekstis. Avatud küsimuste juures leidsid toetust nii eelnevalt mainitud tagasisidestaja omadused, kuid lisati ka, et tagasisidestajalt oodatakse siirast ja vastastikust suhtlust.

Tagasisidestamise suhtluskanali juures eelistatakse kõige rohkem tagasiside saamist e-maili teel ning kõige vähem soovitakse saada automatiseeritud tagasisidet. Vähe toetust leiab ka näost-näku tagasiside saamine. Tulemused pole kooskõlas Truxillo *et al.* (2004: 49) väitega, et kandidaadid eelistavad otsese kontakti asemel kiiret tagasisidet ehk veebipõhist kandideerimist ja automatiseeritud tagasiside. Senised kogemused tagasisidestamise suhtluskanaliga näitavad, et automatiseeritud tagasiside pole väga

levinud ning kõige enam antakse tagasisidet e-maili teel. Tagasiside kiiruse juures on küsitluse tulemused ühelt poolt teooriaga kooskõlas - kandidaadid küll sooviksid tagasisidet saada kuni nädala jooksul (Careerbuilderi uuringu kohaselt see nii ka on), kuid senised kogemused näitavad, et tihti siiski tagasiside üldse kandidaadini ei jõuagi ning kui tagasisidet antakse, siis kõige levinumad ooteajad on 2-3 nädalat ja kuu ehk pikemad perioodid kui soovitatav ja soovitatav. Eriti positiivselt mõjub ootamatult kiire tagasiside saamine, näiteks sama päeva jooksul, kuid osad vastajad peavad piisavaks ka seda, kui on öeldud, et ühendust võetakse teatud perioodi jooksul vaid valituks osutunud kandidaatidega ehk kui antakse teatud ajalubadus, millest ka kinni peetakse.



Joonis 9. Küsitluse peamised tulemused.

Märkused: Rasvases kirjas märgitud leidsid palju toetust ka avatud vastuste juures.

Allikas: autori koostatud.

Joonisele 9 on koondatud eelnevalt kirjeldatud küsitluse peamised tulemused küsimuste teemade lõikes. Tööle kandideerimisel tagasisidestamise olulisuse ja selle kvaliteedi olulisuse ilmetamiseks ja kokku võtmiseks kasutab autor ühe vastaja kommentaari:

“Ettevõtted peaksid endale teadvustama, et ka tagasiside kandideerijatele on üks ettevõtte turundustegevustest, mis väikses Eestis võib tarbijate käitumist mõjutada.

Tänapäeval peaksid tööpakkujad arvestama ka faktiga, et töövõtjad on nendega võrdsel, mitte madalamal positsioonil.”

Käesolevas bakalaureusetöös uuriti, miks on tagasisidestamine tööle kandideerimisel oluline ning mida selle juures hinnati. Läbiviidud uuring on esialgne katsetus kaardistamiseks tagasisidestamist puudutavaid aspekte ning selle peamisteks tulemusteks on, et inimesed peavad tagasiside saamist väga olulisuseks ning tagasisidestamine või selle puudumine mängib rolli mitmel puhul, alustades kandidaadi enesehinnangust, lõpetades tema arvamusega ettevõttest. Ühtlasi on kandidaatide ootused tagasiside sisu ja meetodi suhtes enamasti kooskõlas teooriaga, kuid tagasisidestamise tegelikkus pigem mitte. Autor arvab, et teades, mida kandidaadid tagasisidestamise juures hindavad, on võimalik soodustada positiivse kandideerimiskogemuse teket, pakkudes kandidaatidele ootuspärast tagasisidet.

KOKKUVÕTE

Tagasisidestamine, mis on laialt levinud mitmetes valdkondades, on ka värbamisprotsessi ja kandideerimiskogemuse seisukohalt olulisem kui seda võiks senisele praktikale tuginedes arvata. Tagasisidestamine on eriti oluline tänapäeval, mil on aktuaalne kvalifitseeritud tööjõu puudus. Erialases kirjanduses on värbamisprotsessi tagasisidestamine aga teiste valdkondadega võrreldes võrdlemisi vähe tähelepanu saanud. Käesolev bakalaureusetöö andis panuse selle uurimistühimiku täitmisele ning uuris tagasiside olemust, olulisust ja ka tagasisidestamise kvaliteeti puudutavat.

Tagasiside olemuse määratlemisel on üldisemaid ja konkreetsemaid definitsioone, millest mitmed on kohaldatavad eri valdkondades, kuid spetsiifilisemad definitsioonid vaid teatud valdkondades. Antud töö raames, tuginedes eri autorite määratlustele, toodi välja tagasiside definitsioon, millest lähtuti töö koostamisel ning selle kohaselt on tagasisidestamine tööle kandideerimise protsessis kahepoolne kommunikatsiooni protsess, mille käigus edastab tööandja tööle kandideerijale informatsiooni kandidaadi ametikohale sobivuse kohta ning selle vastavusest tööandja ootuste ja tööülesannete täitmiseks vajalike nõuetega. Olenemata valdkonnast, on tagasiside peamiseks eesmärgiks pakkuda suuniseid tulevikuks ning arenguks, näidates lünka soovitu ja tegeliku vahel.

Teoorias selgus, et tagasisidestamise olulisus tööle kandideerimisel väljendub mitmel moel. Tagasiside pakkumisel või ka mittepakkumisel võib olla ootamatult negatiivne mõju nii kandidaadi enesehinnangule ja tema tarbimisotsustele kui ka tema hoiakule ettevõtte suhtes. Ühtlasi mõjutab tagasisidestamine ettevõtte mainet, muljet värbamisprotsessi õiglusest ja töökoha atraktiivsust. Tagasiside üheks tähtsamaks ülesandeks on anda suuniseid, selleks et olla edaspidi parem ning seda ka tööle kandideerimisel, kus kandidaadil on oluline teada, miks ta ei osutunud valituks, selleks et areneda ning järgmisel korral kandideerides enda väärtust tõsta.

Tagasiside andmise võimaluste juures toodi teoorias välja erinevad tagasiside liigid ja peamised punktid, mida tagasisidestamise juures jälgida. See tähendab, et esmalt toodi välja, millist tagasisidet on võimalik anda (nt positiivne-negatiivne, kvalitatiivne-kvantitatiivne, hinnanguline-kirjeldav) ning siis koondas autor tagasisidestamise juures jälgitava viie punkti alla, milleks olid tagasiside alus ja fookus, saaja, meetod, sisu ja ülesehitus. Tagasiside aluse ja fookuse juures ilmnis neli fookuspunkti: ülesande täitmine, ülesande täitmise protsess, arenemisvõimalused ja isiksus. Autor rõhutab ka siin, et värbamisprotsessis oleneb tagasiside fookuspunkti valikul väga palju sellest, mis etapis ollakse. Ühtlasi, pole ka tagasiside saaja puhul võimalik tähelepanu pöörata kõigele, mis teoreetiliselt on oluline. Näiteks, värbamisprotsessis on raske määrata kandidaadi enesehinnangut, mis on tagasiside vastuvõtlikkuse seisukohalt oluline. Küll aga on võimalik kontrollida tagasiside saaja kuulamisvalmidust ehk seda, kas ta on konkreetsel momendil valmis tagasisidet vastu võtma. Tagasiside sisu juures on eelkõige oluline, et see oleks kirjeldav, konstruktiivne ning mitte liiga napisõnaline ja mitteinformatiivne. Tagasiside peab käsitlema vajalikke oskusi ja pädevusi ning sisaldama ka vastava otsuste põhjendust.

Tagasisidestamise meetodi juures selgus teoorias, et see jaguneb kolmeks: aeg, suhtluskanal ja tagasisidestaja. Tagasisidestamise juures on oluline selle kiirus ehk võimalikult lühike ooteaeg, selleks et tagada tagasiside tõhusus ning kasulikkus. Suhtluskanalitena toodi välja nii traditsioonilised (nt e-mail, telefon, näost-näku) kui ka uuemad võimalused (automaatne tagasiside). Kui esimeste eelisteks on vahetum kontakt, siis automaatse tagasiside kasuks räägib tagasiside kiirus. Teoorias oldi seisukohal, et kandidaadid eelistavad vahetu kontakti asemel pigem tagasiside kiirust ehk automaatset tagasisidet. Tagasisidestaja puhul on oluline tema usaldusväärsus ning hoiak. Teoorias ei peeta tagasisidestaja otsest seotust ettevõttega oluliseks, kuid sellisel juhul võib olla, et ettevõttevälist tagasisidestajat nähakse siiski ettevõtte esindajana.

Tagasiside ülesehitusena sai käsitletud “tagasiside võileiva” meetodit, mis seisneb üldistavalt positiivne-negatiivne-positiivne informatsiooni vahelduses. See on meetod, mille peamiste eelistena toodi välja usalduse ja mugavustunde tekitamine ning negatiivse tagasiside mõju leevendamine, kuid puudustena peamise sõnumi hägustamine ning klišeelikkus.

Empiirilises osas viidi läbi küsitlus, selleks et selgitada välja, millised teoorias ilmnenu tagasisidestamise olulisuse väljendused peavad paika ka praktikas ning mida hinnatakse tagasisidestamise juures. Kokkuvõtlikult saab öelda, et teoorias välja toodud põhjused, miks tagasisidestamine oluline on, leidsid suuremas osas toetust ka läbiviidud küsitluse tulemustes. Nimelt, vastajad peavad tööle kandideerimisel tagasiside saamist väga oluliseks ja nõustasid, et tagasiside saamine jätab värbamisprotsessist õiglasema mulje ning tagasiside mittesaamine mõjutab nende arvamust ettevõttest. Veel selgus, et kui tagasiside mittesaamine on mõjunud nende enesehinnangule negatiivselt, siis negatiivne tagasiside mitte. See on asjaolu, mis pole kooskõlas teoorias selgunuga. Küll kinnitasid vastajad teoorias välja toodut, et (1) negatiivne tagasiside on parem kui tagasiside puudumine, (2) teiste kogemus ettevõtte tagasisidestamisega mõjutab nende kandideerimisotsust ning (3) nende eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad nende ootusi eelseisva värbamisprotsessi tagasisidestamise osas.

Tagasisidestamise olulisuse juures ilmnemise valimi tunnuste lõikes statistiliselt olulised erinevused kolme väite puhul: arvamus, kandideerimine ja kogemused. Selgus, et tagasiside mittesaamine mõjutab arvamust ettevõttest eelkõige kõrgharitud, 25-34 ja 45+ vanuses inimesi ning ametikoha seisukohalt spetsialiste, juhte ja muid (ettevõtjad) elukutseid esindavaid inimesi. Teiste tagasisidestamise kogemus on kandideerimisotsuse tegemisel olulisem kesk-, keskeri- või kutseharidusega inimestele ning kõrghariduse omandajatele. Tuttavatega jagavad negatiivseid tagasisidestamise kogemusi rohkem 25-34 ja 45+ vanused kandidaadid.

Tagasiside sisu juures leidsid toetust kõik teoorias välja toodud tagasiside sisu iseloomustavad näitajad. Vastajad hindavad tagasiside sisu juures konstruktiivsust, keskendumist peamistele tugevustele, alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomist, personaalsust, rakendatavust, otsuse põhjendust, vajalike ja tegelike pädevuste võrdlust ning valituks osutunud kandidaadi eeliste välja toomist. Avatud küsimuste vastustest lisandus tagasiside sisu juures hinnatava juurde ka tagasiside siirus ja usutavus. Statistiliselt olulised erinevused ilmnemise kahe tagasiside sisu iseloomustava näitaja juures: konstruktiivsus ja rakendatavus. Esimest peavad olulisemaks kõrgharidusega kandidaadid, ametikoha puhul juhid ja spetsialistid ning sugude lõikes mehed.

Tagasiside rakendatavus on olulisem naistele, mis tähendab, et hinnatakse seda, kui tagasisidet saab reaalselt kasutada enda parendamiseks.

Tagasisidestamise meetodi juures selgus küsitluse tulemusena, et ligi pooled vastajad on olnud olukorras, kus nad pole tööle kandideerimisel tagasisidet üldse saanud. Vastajad sooviksid tagasisidet saada maksimaalselt nädala jooksul, kuid tegelikkuses, nagu mainitud, ei jõua see nendeni kas üldse või siis 2-3 nädala või kuu jooksul. Suhtluskanalina eelistavad kandidaadid e-maili ning see on ka tegelikkuses kõige levinum. Vastajate eelistus pole kooskõlas teooriaga, mille kohaselt eelistavad kandidaadid automaatset tagasisidestamist selle kiiruse tõttu. See tähendab, et antud küsitluse raames hinnatakse vahetut suhtlust kõrgemalt. Tagasisidestaja juures hinnatakse siirust ja korrektset hoiakut, kuid ka usaldusväärsust, tutvavust ja seotust ettevõttega, millest vaid viimase hindamine pole kooskõlas teooriaga.

Käesolevas bakalaureusetöös selgus nii teoorias kui ka empiirilises osas, et tagasisidestamine on väga oluline ka tööle kandideerimisel. Kandidaadid on potentsiaalsed kliendid ning tagasisidestamine kuulub ettevõttepoolse suhtluse alla ning on teatud mõttes ettevõtte visiitkaardiks. Negatiivsete tagajärgede vältimiseks ning positiivse kandideerimiskogemuse kujundamiseks peab tagasisidestamine olema korrektne ning vastama kandidaatide ootustele.

Edaspidi tuleks suurendada valimit, kuna antud töös polnud andmete ebaühtlase jaotuse tõttu võimalik erinevate seoste uurimiseks läbi viia vastavaid teste. Ühtlasi, tulevikus sarnast teemat uurides, on üheks edasiarenduse võimaluseks keskenduda konkreetse etapi (nt esmane kandideerimine, intervjuud, testid, kodutööd) tagasisidestamisele. Avatud küsimuste vastustest selgus läbi mitmete vastajate täpsustuste, et nii mõndagi oleneb sellest, millise etapi tagasisidestamise peale mõelda ning seda nii tagasiside sisu kui ka tagasisidestamise meetodid silmas pidades. Peale selle on võimaluseks uurida ka Eesti vastajate seas reaktsioone ja arvamusi erinevate konkreetsete tagasiside näidetele. Käesolevas bakalaureusetöös sai uuritud vaid, mida arvatakse ühest lakoonilisest standardsõnumist.

VIIDATUD ALLIKAD

1. 2015 Candidate Behavior Canada Job-Seeker Data. Careerbuilder, 2015a, 59 p.
2. 2015 Candidate Behavior France Job-Seeker Data. Careerbuilder, 2015b, 58 p.
3. 2015 Candidate Behavior Germany Job-Seeker Data. Careerbuilder, 2015c, 58 p.
4. 2015 Candidate Behavior U.S. Job Seeker Data. Careerbuilder, 2015d, 51 p.
5. 2015 Candidate Behavior UK Job-Seeker Data. Careerbuilder, 2015e, 59 p.
6. 6 Reasons Employers Won't Share Why They Didn't Hire You. U.S.News & World Report.
[<http://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/2012/09/26/6-reasons-employers-wont-share-why-they-didnt-hire-you>] 24.11.2015
7. **Alas, R.** Personalijuhtimine: käsiraamat. Tallinn: Külim, 2005, 263 lk.
8. **Anseel, F., Lievens, F.** An Examination of Strategies for Encouraging Feedback Interest After Career Assessment. – Journal of Career Development, 2007, Vol. 33, No. 3, pp. 250-268. DOI: 10.1177/0894845306297208
9. **Anseel, F., Lievens, F.** The Mediating Role of Feedback Acceptance in the Relationship Between Feedback and Attitudinal and Performance Outcomes. – International Journal of Selection and Assessment, 2009, Vol. 17, pp. 362-376. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2009.00479.x
10. **Baker, A., Perreault, D., Reid, A., Blanchard, C.M.** Feedback and Organizations: Feedback is Good, Feedback-friendly Culture is Better. – Canadian Psychology, 2013, Vol. 54, No. 4, pp. 260-268. DOI: 10.1037/a0034691
11. **Bauer, T. N., Maertz, D. P. Jr., Dolen, M. R., Campion, M. A.** Longitudinal Assessment of Applicant Reactions to Employment Testing and Test Outcome Feedback. – Journal of Applied Psychology, 1998, Vol. 83, No. 6, pp. 892-903. DOI: 10.1037//0021-9010.83.6.892
12. **Bauer, T.N., Weekley, J. A., Campion, M. A.** Applicant Reactions to Different Selection Technology: Face-to-face, Interactive Voice Response, and Computer-assisted Telephone Screening Interviews. – International Journal of Selection and

- Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 135-148. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00269.x
13. **Bell, B. S., Ryan, A. M., Wiechmann, D.** Justice Expectations and Applicant Perceptions. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 24-38. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00261.x
 14. **Bies, R. T., Shapiro, D. L.** Voice and Justification: Their Influence on Procedural Fairness Judgments. – The Academy of Management Journal, 1988, Vol. 31, No. 3, pp. 676-685. DOI: 10.2307/256465
 15. **Brookhart, S. M.** How to Give Effective Feedback to Your Students. Association for Supervision & Curriculum Development (ASCD). *s.l.*, 2008, 131 p.
 16. **Brookhart, S. M., Moss, C. M.** How to Give Professional Feedback. – Educational Leadership, 2015, Vol. 72, No. 7, pp. 24-30. URL: <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/apr15/vol72/num07/How-to-Give-Professional-Feedback.aspx>
 17. **Connor, E. P., Lake, K. L., Stackman, W. R.** Managing Organizational Change. USA, 2003, 272 p.
 18. **Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R., Rupp, D. E.** Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. – Journal of Vocational Behavior, 2001, Vol. 58, pp. 164-209. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1791
 19. **DeNisi, A. S., Kluger, A. N.** Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? – The Academy of Management Executive, 2000, Vol. 14, No. 1, pp. 129-139. DOI: 10.5465/AME.2000.2909845
 20. **Deros, E., De Witte, K.** Looking at Selection From a Social Process Perspective: Towards a Social Process Model on Personnel Selection. – European Journal of Work and Organizational Psychology, 2001, Vol. 10, No. 3, pp. 319-342. DOI: 10.1080/13594320143000708
 21. **Deros, E.** Investigating Personnel Selection From a Counseling Perspective: Do Applicants' and Recruiters' Perceptions Correspond? – Journal of Employment Counseling, 2007, Vol. 44, pp. 60-72. DOI: 10.1002/j.2161-1920.2007.tb00025.x
 22. **Deros, E., Born, M. Ph., De Witte, K.** How Applicants Want and Expect to be Treated: Applicants' Selection Treatment Beliefs and the Development of the Social

- Process Questionnaire on Selection. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. ½, pp. 99-119. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00267.x
- 23. Derous, E., De Witte, K., Stroobants, R.** Testing the Social Process Model on Selection Through Expert Analysis. – Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2003, Vol. 76, No.2, pp. 179-199. DOI: 10.1348/096317903765913696
 - 24. Donnelly, P., Kirk, P.** How to Give Effective Feedback. – Education for Primary Care, 2010, Vol. 21, No. 4, pp. 267-269.
 - 25. Feys, M., Anseel, F., Wille, B.** Improving Feedback Reports: The Role of Procedural Information and Information Specificity. – Academy of Management Learning & Education, 2011, Vol. 10(4), pp. 661-681. DOI: 10.5465/amle.2010.0054
 - 26. Fletcher, C.** Candidates' Reactions to Assessment Centres and Their Outcomes: A Longitudinal Study. – Journal of Occupational Psychology, 1991, Vol. 64, No. 2, pp. 117-127. DOI: 10.1111/j.2044-8325.1991.tb00547.x
 - 27. Fowler, J.** Professional Skills. Part 3: Feedback and Confidentiality. – Dental Nursing, 2011, Vol. 7, No. 12, pp. 698-700.
 - 28. Gilliland, S. W.** The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. – The Academy of Management Review, 1993, Vol. 18, No. 4, pp. 694-734. DOI: 10.5465/AMR.1993.9402210155
 - 29. Gilliland, S. W., Groth, M., Baker IV, R., C., Dew, A. F., Polly, L. M., Langdon, J. C.** Improving Applicants' Reactions to Rejection Letters: An Application of Fairness Theory. – Personnel Psychology, 2001, Vol. 54, No. 3, pp. 669-703. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2001.tb00227.x
 - 30. Groves, M., Mitchell, M., Henderson, A., Jeffrey, C., Kelly, M., Nulty, D.** Critical Factors about Feedback: "They told me what I did wrong; but didn't give me any feedback". – Journal of Clinical Nursing, 2015, Vol. 24(11-12), pp. 1737-1739. DOI: 10.1111/jocn.12765
 - 31. Hattie, J., Timperley, H.** The Power of Feedback. – Review of Educational Research, 2007, Vol. 77, No. 1, pp. 81-112. DOI: 10.3102/0034654302984
 - 32. Hausknecht, J. Day, D. V., Thomas, S. C.** Applicant Reactions to Selection Procedures: An Updated Model and Meta-analysis. 78 p.

[<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1126&context=articles>] 05.12.2015

- 33. Hesketh, E. A., Laidlaw, J. M.** Developing the Teaching Instinct, 1: Feedback. – *Medical Teacher*, 2002, Vol. 24, No. 3, pp 245-248. DOI: 10.1080/10.1080/01421590410001672124
- 34. Holm, A. B.** E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management. – *Zeitschrift für Personalforschung*, 2012, Vol. 26, No. 3, pp. 241-259. DOI: 10.1688/1862-0000_ZfP_2012_03_Holm
- 35. Hu, C. Su, H-C., Chen, C-I, B.** The Effect of Person-organization Fit Feedback via Recruitment Web Sites on Applicant Attraction. – *Computers in Human Behavior*, 2007, Vol 23(5), pp. 2509-2523. DOI: 10.1016/j.chb.2006.04.004
- 36. Ilgen, D. R., Davis, C. A.** Bearing Bad News: Reactions to Negative Performance Feedback. – *Applied Psychology: An International Review*, 2000, Vol. 40, No. 3, pp. 550-565. DOI: 10.1111/1464-0597.00031
- 37. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., Taylor, M. S.** Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. - *Journal of Applied Psychology*, 1979, Vol. 64, No. 4, pp. 349-371. DOI: 10.1037/0021-9010.64.4.349
- 38. Jalak, K.** Tagasiside töötajate arendamisel. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS, 2010, 216 lk.
- 39. James, I. A.** The Rightful Demise of the Sh*t Sandwich: Providing Effective Feedback. – *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, 2015, Vol. 43(6), pp. 759-766. DOI: 10.1017/S1352465814000113
- 40. Jyothi, P., Venkatesh, D. N.** Human Resource Management. New Delhi: Oxford University Press, 2006, 565 p.
- 41. Kluger, A. N., DeNisi, A.** The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory. – *Psychological Bulletin*, 1996, Vol. 119, No. 2, pp. 254-284. DOI: 10.1037/0033-2909.119.2.254
- 42. Konradt, U.** Fairness Perceptions in Web-based Selection: Impact on Applicants' Pursuit Intentions, Recommendation Intentions, and Intentions to Reapply. – *International Journal of Selection & Assessment*, 2013, Vol. 21, No. 2, pp. 155-169. DOI: 10.1111/ijsa.12026

43. **LaHuis, D. M., MacLane, C. N., Schlessmann, B. R.** Do Applicants' Perceptions Matter? Investigating Reapplication Behavior Using Fairness Theory. – International Journal of Selection and Assessment, 2007, Vol. 15, No. 4, pp. 383-393. DOI: 10.1111/j.1468-2389.2007.00397.x
44. **Michaels, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B.** Sõda talentide pärast. Tartu: Greif, 2006, 158 lk.
45. **Möldre, K.** Tagasiside andmine arvestades töötajate põlvkondadevahelisi eripärasid. 2014, 112 lk. (magistritöö)
46. **Nadler, D., Mirvis, P., Cammann, C.** The Ongoing Feedback System. – Organizational Dynamics, 1976, Vol. 4, No. 4, pp. 63-80. DOI: 10.1016/0090-2616(76)90045-0
47. **Nukka, K.** Tagasisidestamise eripärad personali valikul ja hindamisel Volvo Estonia OÜ näitel. 2015, 72 lk. (bakalaureusetöö)
48. PARE Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Pegasus, 2007, 380 lk.
49. PARE Personalijuhtimise käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoda, 2012, 384 lk.
50. **Parkes, J., Abercombie, S., McCarty, T.** Feedback Sandwiches Affect Perceptions but Not Performance. – Advances in Health Sciences Education, 2013, Vol. 18(3), pp. 397-407. DOI: 10.1007/s10459-012-9377-9
51. **Ployhart, R. E., Ryan, A. M.** Toward an Explanation of Applicant Reactions: An Examination of Organizational Justice and Attribution Frameworks. – Organizational Behavior and Human Decision Processes, 1997, Vol. 72, pp. 308-335. Viidatud Schinkel, S. Dierendonck, D., Anderson, N. The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study Into Feedback Effects After a Negative Selection Decision. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. ½, pp. 197-205 vahendusel. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x
52. **Ployhart, R. E., Ryan, A. M., Bennett, M.** Explanations for Selection Decision: Applicants' Reactions to Informational and Sensitivity Features of Explanations. – Journal of Applied Psychology, 1999, Vol. 84, No. 1, pp. 87-106. DOI: 10.1037/0021-9010.84.1.87

53. **Sadri, G., Seto, S.** Max Performance Feedback. – Industrial Management, 2011, Vol. 53, No. 1, pp. 14-19.
54. **Schinkel, S. Dierendonck, D., Anderson, N.** The Impact of Selection Encounters on Applicants: An Experimental Study Into Feedback Effects After a Negative Selection Decision. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 197-205. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00274.x
55. **Schuler, H.** Social Validity of Selection Situations: A Concept and Some Empirical Results. In Schuler, H., Farr, J. L., Smith, M. Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives, 1993, pp. 11-26. Viidatud Gilliland, S. W. The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective. – The Academy of Management Review, 1993, Vol. 18, No. 4, pp. 694-734. vahendusel. DOI: 10.5465/AMR.1993.9402210155
56. **Schwenk, T. L., Whitman, N.** The Physician as Teacher. Baltimore, MD: Williams & Wilkins, 1987. Viidatud Parkes, J., Abercombie, S., McCarty, T. Feedback Sandwiches Affect Perceptions But Not Performance. – Advances in Health Sciences Education, 2013, Vol. 18(3), pp. 397-407 vahendusel. DOI: 10.1007/s10459-012-9377-9
57. Soovitusel kandidaadile tagasiside andmisel. HR Factory. [<http://hrfactory.com/et/personalijutud/item/soovitusel-kandidaadile-tagasiside-andmisel>]. 23.10.2015
58. **Thibaut, J.** Kelley, H. H. The Social Psychology of Groups. New York: Wiley, 1959. Viidatud **Bell, B. S., Ryan, A. M., Wiechmann, D.** Justice Expectations and Applicant Perceptions. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 24-38 vahendusel. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00261.x
59. **Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., Paronto, M. E.** Selection Fairness Information and Applicant Reactions: A Longitudinal Field Study. – Journal of Applied Psychology, 2002, Vol. 87, No. 6, pp. 1020-1031. DOI: 10.1037//0021-9010.87.6.1020
60. **Truxillo, D. M., Steiner, D. D., Gilliland, S. W.** The Importance of Organizational Justice in Personnel Selection: Defining When Selection Fairness Really Matters. – International Journal of Selection & Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 39-53. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00262.x

- 61. Türk, K.** Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 446 lk.
- 62. Van Vianen, A. E. M., Taris, R. , Scholten, E., Schinkel, S.** Perceived Fairness in Personnel Selection: Determinants and Outcomes in Different Stages of the Assessment Procedure. – International Journal of Selection and Assessment, 2004, Vol. 12, No. 1/2, pp. 149-159. DOI: 10.1111/j.0965-075X.2004.00270.x
- 63. Wiggins, G.** Seven Keys to Effective Feedback. – Number 1 Feedback for Learning, 2012, Vol. 70, pp. 10-16.
- 64. Voolaine, F.** Töösoorituse juhtimise süsteem ja selle arendamise võimalused ettevõtete Etra Balti AS ja Etra OY näitel. 2015, 96 lk. (magistritöö)

LISAD

Lisa 1. Värbamisprotsessi mudelid

SCHULER (1993)	GILLILAND (1993)	DEROUS, DE WITTE (2001)
1. Informatsioon	1. Valikuinformatsioon	1. Üldise informatsiooni pakkumine
2. Osalemine/Osalus	2. Tõestamisvõimalus	2. Osalemine protsessis ja teatud kontrolli omamine
	3. Otsuse vaidlustamise võimalus	
	4. Kahepoolne kommunikatsioon	3. Kandidaatide sihi- ja enesekindluse vastuvõtlikkus
3. Läbipaistvus	5. Testide seostatus tööga	4. Testide läbipaistvus
	6. Küsimuste sobivus	5. Privaatsuse austamine ja ainult tööga seotud informatsiooni kogumine
4. Tagasiside	7. Tagasiside	6. Tagasiside pakkumine
	8. Valikuprotseduuride ühtsus	7. Valikuprotseduuride erapooletus
	9. Meeldiv kohtlemine	8. Inimlik kohtlemine
	10. Ausus	

Allikas: (Deraus, De Witte 2001: 327); autori kohandatud.

Lisa 2. Läbiviidud küsitluse ankeet

Hea vastaja!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna üliõpilane ning olen kirjutamas bakalaureusetööd, mille teemaks on “Positiivse kandideerimiskogemuse kujundamine tagasisidestamise teel”. Nimelt, tööle kandideerimisel on tihtipeale probleemiks see, et värbamisprotsessi jooksul ei jõua kandidaadini tagasiside tema kandideerimisprotsessi kohta või on see lakooniline ja pealiskaudne. Tagasisidestamine on aga oluline osa värbamisprotsessist ning käesoleva uuringu eesmärgiks ongi selgitada välja, mida peetakse tööle kandideerimisel tagasiside juures oluliseks. Tagasiside all mõistetakse informatsiooni kandidaadi ametikohale sobivuse kohta ning selle vastavusest tööandja ootuste ja tööülesannete täitmiseks vajalike nõuetega.

Küsimustikule vastamise eelduseks on tööle kandideerimise kogemuse olemasolu. Küsimustik koosneb viiest osast ning nende täitmine võtab aega kokku orienteeruvalt 10 minutit. Loodan, et leiate aega vastamaks käesolevale küsimustikule. Mõistagi on vastused anonüümsed ning neid kasutatakse üldistatud kujul.

Lugupidavalt ette tänades ja Teie abile lootma jäädes

Krislin Aru

TAGASISIDE OLULISUS

Käesoleva küsimustebloki ülesandeks on uurida, kui oluline on Teie jaoks tagasiside ning kuidas selle saamine ja mittesaamine on Teid mõjutanud.

1. Palun märkige enda jaoks sobivaim vastusevariant.

	Pole üldse nõus	Pigem pole nõus	Pigem nõus	Täiesti nõus
Tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline.				
Tagasiside saamine tööle kandideerimisel jätab värbamisprotsessist õiglasema mulje.				
Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta koos põhjendusega on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.				
Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.				
Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu arvamust konkreetsest ettevõttest negatiivselt.				
Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu tarbimisotsuseid seoses konkreetse ettevõttega negatiivselt (tarbimise teadlik vähendamine, toodete/teenuste vältimine)				
Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise korral on minu jaoks positiivsema mõjuga kui tagasiside puudumine.				
Teiste kogemus konkreetse ettevõtte tagasisidestamisega on mõjutanud minu otsust kandideerida samasse ettevõttesse.				
Olen tuttavatele jaganud enda negatiivseid tagasisidestamise kogemusi.				
Eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad mu eeldusi ja ootusi tööle kandideerimisel tagasiside saamise osas.				

TAGASISIDE SISU

Käesoleva küsimustebloki ülesandeks on uurida, mida hindate tagasiside sisu juures.

2. Palun hinnake tabelis toodud tagasiside sisu iseloomustavate näitajate olulisust tööle kandideerimisel.

	Pole üldse oluline	Pigem pole oluline	Pigem oluline	Väga oluline
Konstruktiivsus				
Peamistele tugevustele keskendumine				
Alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomine				
Personaalsus (nimeline pöördumine, personaalselt kohandatud tagasiside)				
Rakendatavus (mil määral on tagasiside kasulik ning seda võimalik kasutada)				
Otsuse põhjendus				
Vajalike ja tegelike oskuste/pädevuste võrdlus				
Negatiivse otsuse korral valituks osutunud kandidaadi eeliste välja toomine.				

3. Kas tagasiside “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud Te valituks” on Teie jaoks piisav?

- Jah

- Ei

4. Soovi korral täpsustage, millistel juhtudel on/pole selline tagasiside Teie jaoks piisav.

TAGASISIDESTAMISE MEETOD

Käesoleva küsimustebloki ülesandeks on uurida, millised on nii Teie ootused kui ka senised kogemused tagasiside kiiruse, suhtluskanali ja tagasisidestaja osas.

5. Mis aja jooksul sooviksite tööle kandideerides tagasisidet saada?

Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage.

- 1-3 päeva jooksul
- 4-6 päeva jooksul
- Nädala jooksul
- 2-3 nädala jooksul
- Kuu jooksul
- Muu

6. Millised on Teie senised kogemused tööle kandideerimisel tagasiside saamise kiiruse osas? *Tagasiside on Teieni jõudnud (võimalik valida mitu varianti). Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage. Ühtlasi võib vastusevarianti "muu/other" kasutada ka vastuse kommenteerimiseks.*

- 1-3 päeva jooksul
- 4-6 päeva jooksul
- Nädala jooksul
- 2-3 nädala jooksul
- Kuu jooksul
- Pole tagasisidet saanud
- Muu

Lisa 2 järg

7. Läbi millise suhtluskanali sooviksite tööle kandideerimisel tagasisidet saada?
Võimalik valida mitu varianti. Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage. Ühtlasi võib vastusevarianti "muu/other" kasutada vastuse kommenteerimiseks.

- Telefoni teel
- Näost-näku suhtlus
- E-maili teel
- Automatiseeritud tagasiside (veebipõhine kandideerimine)
- Muu

8. Läbi millise suhtluskanali olete seni tööle kandideerimisel tagasisidet saanud?
Võimalik valida mitu varianti. Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage. Ühtlasi võib vastusevarianti "muu/other" kasutada ka vastuse kommenteerimiseks.

- Telefoni teel
- Näost-näku suhtlus
- E-maili teel
- Automatiseeritud tagasiside (veebipõhine kandideerimine)
- Puudub tagasiside saamise kogemus
- Muu

9. Palun hinnake tagasisidestajat iseloomustavate tunnuste olulisust.

	Pole üldse oluline	Pigem pole oluline	Pigem oluline	Väga oluline
Otsene seotus ettevõttega (tagasisidestaja on ettevõtte töötaja, mitte välisest värbamisettevõttest)				
Tuttavus (tagasisidestajaks on avalduse saaja või vahetu kontakt värbamisprotsessi jooksul)				
Usaldusväarsus (tagasisidestaja hinnang on usaldusväärne)				
Tagasisidestaja hääletoon (ka suhtumine, hoiak)				

VABATAHTLIKUD KÜSIMUSED

Kui Teil on olnud meeldejäävaid kogemusi tööle kandideerimisel tagasisidestamise osas, siis oleksin väga tänulik, kui oleksite nõus neid jagama.

10. Tööle kandideerimisel hea kogemuse näide.

Pole kohustuslik küsimus.

11. Tööle kandideerimisel halva kogemuse näide.

Pole kohustuslik küsimus.

VASTAJA TAUSTAANDMED

Lõpetuseks palun Teil vastata küsimustele, mis aitavad kirjeldada valimit ning mille vastuseid kasutatakse statistilise analüüsi tarvis.

12. Teie vanus.

13. Sugu

- Naine

- Mees

14. Tööstaaž.

Teie üldine tööstaaž.

15. Haridus

- Alg- või põhiharidus

- Kesk-, keskeri- või kutseharidus

- Kõrgharidus

- Kõrgharidus omandamisel

16. Teie praegune staatus tööturul.

- Aktiivne

- Mitteaktiivne

Lisa 2 järg

17. Teie praegune või viimane ametikoht (juhul kui hetkel tööturul mitteaktiivne).

Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage.

- Tööline
- Spetsialist
- Juht
- Muu

18. Teie emakeel.

Valides vastusevariandi "muu/other", palun täpsustage.

- Eesti keel
- Vene keel
- Muu

Lisa 3. Küsimustiku koostamise alused

VIIDE TEOORIAST	PEAMINE TULEMUS, VÄIDE	KÜSIMUSTIKU KÜSIMUS, VÄIDE
		Tagasiside olulisuse väited:
-	-	<i>Tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline.</i>
Schuler (1993); Gilliland (1993); Deros, De Witte (2001)	Tagasisidestamine on üks teguritest, mis mõjutab taju värbamisprotsessi õiglusest.	<i>Tagasiside saamine tööle kandideerimisel jätab värbamisprotsessist õiglasema mulje.</i>
Ployhart, Ryan (1997); Schinkel <i>et al.</i> (2004);	Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta mõjub kandidaadi enesehinnangule negatiivselt.	<i>Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta koos põhjendusega on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.</i>
Ployhart <i>et al.</i> (1999)	Tagasiside pakkumine mõjub kandidaadi enesehinnangule paremini kui tagasiside puudumine.	<i>Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.</i>
Ployhart <i>et al.</i> (1999: 87)	Tagasiside mittesaamisel võib kandidaat mõelda välja põhjenduse, mis jätab organisatsioonist halvema mulje.	<i>Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu arvamust konkreetsest ettevõttest negatiivselt.</i>
Gilliland (1993); Careerbuilder (2015a-e)	Tagasisidestamine mõjutab kandidaatide tarbimisotsuseid.	<i>Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu tarbimisotsuseid seoses konkreetse ettevõttega negatiivselt.</i>
Ployhart <i>et al.</i> (1999)	Ka negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta on parem kui tagasiside puudumine.	<i>Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise korral on minu jaoks positiivsema mõjuga kui tagasiside puudumine.</i>
Deros <i>et al.</i> (2004) Bell <i>et al.</i> (2004: 29)	Kandideerimismotivatsioon sõltub ootustest eelseisva värbamisprotsessi osas ning neid ootuseid mõjutab ka teiste kogemus konkreetse ettevõttega.	<i>Teiste kogemus konkreetse ettevõtte tagasisidestamisega on mõjutanud minu otsust kandideerida samasse ettevõttesse.</i>
Careerbuilder (2015a-e)	Halba värbamisprotsessi kogemust jagatakse tihti rohkem kui kümne inimesega.	<i>Olen tuttavatele jaganud enda negatiivseid tagasisidestamise kogemusi.</i>
Bell <i>et al.</i> (2004: 28); Deros <i>et al.</i> (2004: 101); Deros (2007: 63)	Kandidaadi ootused värbamisprotsessiga tuginevad ta eelnevatele kogemustele. Kandidaatide madalad ootused tagasiside saamise osas võivad peegeldada üldist praktikat.	<i>Eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad mu eeldusi ja ootusi tööle kandideerimisel tagasiside saamise osas.</i>

Märkused: Kui tegemist väitega, on toodud aasta ja leheküljenumber, kui uuringu tulemusena, siis vaid aasta.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3 järg

VIIDE TEOORIAST	PEAMINE TULEMUS, VÄIDE	KÜSIMUSTIKU KÜSIMUS, VÄIDE
		Tagasiside sisu iseloomustavate näitajate olulisuse hindamine:
Groves <i>et al.</i> (2015: 1737)	Efektiivne tagasiside on konstruktiivne.	<i>Konstruktiivsus</i>
Brookhart, Moss (2015: 26); Hattie, Timperley (2007: 89)	Hea tagasiside keskendub muuhulgas ka peamistele tugevustele.	<i>Peamistele tugevustele keskendumine</i>
Donnelly, Kirk (2010: 267)	Efektiivne tagasiside pakub alternatiivseid käitumisvõimalusi.	<i>Alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomine</i>
Derous <i>et al.</i> (2003: 191)	Tööle kandideerimise kontekstis on oluline tagasiside personaalsus ehk mil määral on tagasisidet kohandatud kõnealust kandidaati silmas pidades.	<i>Personaalsus (nimeline pöördumine, personaalselt kohandatud tagasiside)</i>
Ployhart <i>et al.</i> (1999)	Personaalsus tagasiside juures soodustab ettevõttest positiivse mulje loomist.	
Wiggins (2012: 14)	Hea tagasiside on rakendatav.	<i>Rakendatavus (mil määral on tagasiside kasulik ning seda võimalik kasutada)</i>
Bies, Shapiro (1988)	Otsuse põhjendus suurendab taju värbamisprotsessi õiglusest.	<i>Otsuse põhjendus</i>
Anseel (2007)	Inimesed on huvitatud tagasisidest, mis käsitleb vajalikke oskusi ja pädevusi.	<i>Vajalike ja tegelike oskuste/pädevuste võrdlus</i>
-	-	<i>Negatiivse otsuse korral valituks ostunud kandidaadi eeliste välja toomine.</i>
Gilliland <i>et al.</i> (2001: 670)	Tagasiside ei tohi olla liiga mitteinformatiivne ja pealiskaudne.	<i>Kas tagasiside “Täname, et kandideerisite, kuid kahjuks ei osutunud Te valituks.” on Teie jaoks piisav?</i>

Märkused: Kui tegemist väitega, on toodud ka leheküljenumber, kui uuringu tulemusena, siis vaid aasta.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 3 järg

VIIDE TEOORIAST	PEAMINE TULEMUS, VÄIDE	KÜSIMUSTIKU KÜSIMUS, VÄIDE
		Tagasisidestajat iseloomustavate tunnuste olulisuse hindamine:
Van Vianen <i>et al.</i> (2004)	Kandidaadid ei pruugi värbamisettevõttest pärit tagasisidestajat näha ettevõttest eraldiseisvana.	<i>Otsene seotus ettevõttega (tagasisidestaja on ettevõtte töötaja, mitte välisest värbamisettevõttest)</i>
-	-	<i>Tuttavus (tagasisidestajaks on avalduse saaja või vahetu kontakt värbamisprotsessi jooksul)</i>
Sadri, Seto (2011: 17)	Tagasisidestaja usaldusväärsus mõjutab muljet tagasiside õigsusest, täpsusest ning ka selle efektiivsust ja vastuvõtlikkust.	<i>Usaldusväärsus (tagasisidestaja hinnang on usaldusväärne)</i>
-	-	<i>Tagasisidestaja hääletoon (ka suhtumine, hoiak)</i>
Careerbuilder (2015a-e)	Kandidaatidega võeti kõige enam ühendust 3 päeva kuni nädala jooksul.	<i>Mis aja jooksul sooviksite tööle kandideerides tagasisidet saada?</i>
Fletcher (1991: 124)	Tihti jõuab tagasiside kandidaadini mõne nädala või kuu jooksul, kuid soovitatav on seda anda paari päeva jooksul.	<i>Millised on Teie senised kogemused tööle kandideerimisel tagasiside saamise kiiruse osas?</i>
Truxillo <i>et al.</i> (2004: 49)	Kandidaadid eelistavad otsese kontakti asemel kiiret tagasisidet ehk veebipõhist kandideerimist.	<i>Läbi millise suhtluskanali sooviksite tööle kandideerimisel tagasisidet saada?</i>
Careerbuilder (2015a-e)	Milliseid sõnumeid eeldavad ja soovivad ning läbi milliste kanalite kandidaadid peale CV saatmist saada?	<i>Läbi millise suhtluskanali olete seni tööle kandideerimisel tagasisidet saanud?</i>

Märkused: Kui tegemist väitega, on toodud ka leheküljenumber, kui uuringu tulemusena, siis vaid aasta.

Allikas: autori koostatud

Lisa 4. Tagasiside olulisust kirjeldavate väidete Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused

Tabelites on tagasiside olulisust kirjeldavad väited esindatud järgmiste märksõnadega:

- **olulisus** – “Tagasiside saamine tööle kandideerimisel on minu jaoks oluline.”
- **õiglus** – “Tagasiside saamine tööle kandideerimisel jätab värbamisprotsessist õiglasema mulje.”
- **negatiivse tagasiside mõju enesehinnangule** – “Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise kohta koos põhjendusega on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.”
- **tagasiside mittesaamise mõju enesehinnangule** – “Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjunud mu enesehinnangule negatiivselt.”
- **arvamus** – “Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu arvamust konkreetsest ettevõttest negatiivselt.”
- **tarbimine** – “Tagasiside mittesaamine tööle kandideerimisel on mõjutanud minu tarbimisotsuseid seoses konkreetse ettevõttega negatiivselt.”
- **negatiivne tagasiside vs tagasiside puudumine** – “Negatiivne tagasiside tööle mittesaamise korral on minu jaoks positiivsema mõjuga kui tagasiside puudumine.”
- **kandideerimine** – “Teiste kogemus konkreetse ettevõtte tagasisidestamisega on mõjutanud minu otsust kandideerida samasse ettevõttesse.”
- **kogemused** – “Olen tuttavatele jaganud enda negatiivseid tagasisidestamise kogemusi.”
- **ootused** – “Eelnevad kogemused tagasisidestamisega mõjutavad mu eeldusi ja ootusi tööle kandideerimisel tagasiside saamise osas.”

Lisa 4 järg

VÄIDE TUNNUS		Olu- lus	Õig- lus	Negatiivse tagasiside mõju enese- hinnangule	Tagasiside mitte- saamise mõju enesehinnangule	Arva- mus	Tarbi- mine	Negatiivne tagasiside vs tagasiside puudumine	Kandi- deerimine	Koge- mused	Ootused
HARIDUS	kkk	3,69	3,74	1,97	2,51	2,89	2,37	3,11	2,80	2,97	2,94
	ko	3,72	3,75	1,90	2,54	2,89	2,28	3,28	2,69	2,89	3,13
	kh	3,76	3,71	1,88	2,47	3,24	2,30	3,23	2,29	2,91	3,08
	p	0,563	0,931	0,801	0,936	0,022*	0,882	0,286	0,013*	0,899	0,818
TÖÖSTAAŽ	0-4	3,71	3,73	2,02	2,54	2,88	2,21	3,37	2,62	2,92	3,29
	5-9	3,84	3,78	1,70	2,41	3,05	2,35	3,32	2,59	3,08	2,95
	10-14	3,62	3,71	2,00	2,57	3,10	2,14	3,24	2,24	2,48	2,95
	15+	3,71	3,71	1,90	2,52	3,13	2,44	3,00	2,58	3,96	2,98
	p	0,545	0,960	0,104	0,945	0,353	0,611	0,323	0,400	0,140	0,192
VANUS	19-24	3,69	3,71	1,90	2,42	2,80	2,19	3,31	2,61	2,73	3,10
	25-34	3,77	3,77	1,92	2,56	3,25	2,35	3,31	2,48	3,23	3,15
	35-44	3,69	3,60	1,77	2,49	2,89	2,17	3,00	2,46	2,57	2,77
	45+	3,80	3,95	2,15	2,65	3,45	2,80	3,15	2,70	3,30	3,30
	p	0,563	0,102	0,431	0,707	0,008*	0,110	0,411	0,662	0,007*	0,179
AMETI- KOHT	tööline	3,63	3,70	1,95	2,43	2,68	2,18	3,22	2,58	2,75	3,00
	spetsialist	3,82	3,75	1,89	2,64	3,27	2,51	3,26	2,63	3,04	3,15
	juht	3,67	3,75	1,92	2,29	3,04	2,08	3,04	2,25	2,83	2,92
	muu	3,80	3,80	1,60	2,40	3,60	2,00	3,60	2,40	3,40	3,40
	p	0,078	0,693	0,689	0,318	0,001*	0,129	0,506	0,318	0,221	0,415

Märkused: kkk – kesk-, keskeri või kutseharidus; ko – kõrgharidus omandamisel; kh – kõrgharidus; p – statistiline olulisus; *- statistiliselt oluline tulemus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse nõus, 2 – pigem pole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4 järg

VÄIDE TUNNUS		Olu- lus	Õig- lus	Negatiivse tagasiside mõju enese- hinnangule	Tagasiside mittesaamise mõju enesehinnangule	Arvamus	Tarbimine	Negatiivne tagasiside vs tagasiside puudumine	Kandi- deerimine	Koge- mused	Ootused
SUGU	mees	3,64	3,56	1,84	2,36	2,96	1,96	2,92	2,40	2,64	3,00
	naine	3,74	3,77	1,92	2,53	3,04	2,37	3,28	2,58	2,96	3,08
	p	0,620	0,666	0,347	0,380	0,912	0,054	0,168	0,418	0,126	0,865
STAA- TUS	aktiivne	3,75	3,72	1,91	2,49	3,11	2,29	3,17	2,44	2,95	3,09
	mitte- aktiivne	3,70	3,76	1,90	2,52	2,90	2,33	3,30	2,71	2,86	3,03
	p	0,582	0,843	0,994	0,988	0,201	0,793	0,494	0,085	0,572	0,871

Märkused: p – statistiline olulisus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse nõus, 2 – pigem pole nõus, 3 – pigem nõus, 4 – täiesti nõus

Allikas: autori koostatud

Lisa 5. Tagasiside olulisuse väidete *post-hoc* analüüsi tulemused

T	Võrdlus	Ar p	Ka p	T	Võrdlus	Ar p	Ko p	T	Võrdlus	Ar p
HARIDUS	kesk-, keskeri või kutseharidus vs kõrgharidus omandamisel	0,898	0,549	VANUS	19-24 vs 25-34	0,012*	0,010*	AMETIKOHT	tööline vs spetsia- list	0,00*
					19-24 vs 35-44	0,631	0,591		tööline vs juht	0,105
	kesk-, keskeri või kutseharidus vs kõrgharidus	0,010*	0,024*		19-24 vs 45+	0,005*	0,024*		tööline vs muu	0,03*
					25-34 vs 35-44	0,089	0,011*		spetsia- list vs juht	0,255
	kõrgharidus omandamisel vs kõrg- haridus	0,020*	0,017*		25-34 vs 45+	0,287	0,646		spetsia- list vs muu	0,473
					35-44 vs 45+	0,027*	0,023*		juht vs muu	0,228

Märkused: T – tunnus; Ar – arvamus; Ka – kandideerimine; p – statistiline olulisus;

* - statistiliselt oluline tulemus

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. Tagasiside sisu näitajate Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused

Tagasiside sisu iseloomustavad näitajad, mis erinevad küsitluses tooduga, on tabelites esindatud järgmiste märksõnadega:

- **tugevused** – “keskendumine peamistele tugevustele”;
- **alternatiivsed käitumisvõimalused** – “alternatiivsete käitumisvõimaluste välja toomine”;
- **personaalsus** – “personaalsus (nimeline pöördumine, personaalselt kohandatud tagasiside)”;
- **rakendatavus** – “rakendatavus (mil määral on tagasiside kasulik ning seda võimalik kasutada)”;
- **oskuste võrdlus** – “vajalike ja tegelike oskuste/pädevuste võrdlus”;
- **valitud kandidaadi eelised** – “negatiivse otsuse korral valituks osutunud kandidaadi eeliste välja toomine”.

Lisa 6 järg

NÄITAJA		Konstruktiivsus	Tugevused	Alternatiivsed käitumis- võimalused	Personaalsus	Rakendatavus	Otsuse põhjendus	Oskuste võrdlus	Valitud kandidaadi eelised
TUNNUS									
HARIDUS	kkk	3,09	3,09	3,23	3,51	3,26	3,74	3,31	2,83
	ko	3,31	3,25	3,18	3,43	3,15	3,59	3,20	2,56
	kh	3,52	3,18	3,03	3,36	3,15	3,67	3,09	2,79
	p	0,004*	0,600	0,680	0,661	0,739	0,549	0,449	0,166
TÖÖSTAAŽ	0-4	3,42	3,21	3,13	3,37	3,13	3,73	3,23	2,60
	5-9	3,41	3,16	3,32	3,68	3,35	3,80	3,35	2,92
	10-14	3,14	3,05	3,14	3,33	3,19	3,57	2,95	2,95
	15+	3,31	3,23	2,98	3,33	3,08	3,58	3,10	2,58
	p	0,792	0,567	0,337	0,062	0,342	0,653	0,332	0,142
VANUS	19-24	3,39	3,24	3,24	3,44	3,20	3,69	3,20	2,54
	25-34	3,40	3,13	3,19	3,46	3,23	3,69	3,25	3,00
	35-44	3,23	3,06	3,00	3,37	3,00	3,63	3,00	2,63
	45+	3,30	3,40	2,90	3,35	3,25	3,50	3,25	2,65
	p	0,783	0,347	0,329	0,892	0,526	0,617	0,494	0,055
AMETI- KOHT	tööline	3,17	3,18	3,18	3,32	3,18	3,73	3,18	2,63
	spetsialist	3,44	3,15	3,10	3,51	3,18	3,60	3,15	2,68
	juht	3,50	3,29	3,08	3,46	3,21	3,63	3,17	2,92
	muu	3,40	3,20	3,20	3,20	2,80	3,60	3,60	3,00
	p	0,033*	0,869	0,918	0,170	0,695	0,798	0,693	0,545

Märkused: kkk – kesk-, keskeri või kutseharidus; ko – kõrgharidus omandamisel; kh – kõrgharidus; p – statistiline olulisus; * - statistiliselt oluline tulemus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse oluline, 2 – pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6 järg

NÄITAJA TUNNUS		Konstruktiivsus	Tugevused	Alternatiivsed käitumis- võimalused	Personaalsus	Rakendatavus	Otsuse põhjendus	Oskuste võrdlus	Valitud kandidaadi eelised
SUGU	mees	3,56	3,12	3,20	3,36	2,84	3,44	2,88	2,60
	naine	3,31	3,20	3,12	3,43	3,23	3,69	3,23	2,73
	p	0,032*	0,906	0,473	0,986	0,028*	0,258	0,084	0,520
STAA- TUS	aktiivne	3,36	3,15	3,14	3,45	3,19	3,69	3,16	2,71
	mitte- aktiivne	3,32	3,24	3,11	3,37	3,14	3,76	3,21	2,71
	p	0,852	0,431	0,817	0,357	0,627	0,078	0,824	0,959

Märkused: p – statistiline olulisus; * - statistiliselt oluline tulemus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse oluline, 2 – pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7. Tagasiside sisu näitajate *post-hoc* analüüsi tulemused

T	Võrdlus	Konstruktiivsus	T	Võrdlus	Konstruktiivsus
		p			p
HARIDUS	kesk-, keskeri- või kutseharidus vs kõrgharidus omandamisel	0,135	AMETIKOHT	tööline vs spetsialist	0,007*
	kesk-, keskeri või kutseharidus vs kõrgharidus	0,002*		tööline vs juht	0,029*
	kõrgharidus omandamisel vs kõrgharidus	0,028		tööline vs muu	0,365
				spetsialist vs juht	0,955
				spetsialist vs muu	0,982
				juht vs muu	0,948

Märkused: T – tunnus, p – statistiline olulisus; * - statistiliselt oluline tulemus
Allikas: autori koostatud.

Lisa 8. Tagasisidestajat kirjeldavate näitajate Kruskal-Wallise ja Mann-Whitney U testide tulemused

NÄITAJA TUNNUS		Tagasisidestaja otsene seotus	Tagasisidestaja tuttavus	Tagasisidestaja usaldusvärsus	Tagasisidestaja hääletoon ja hoiak
HARIDUS	kkk	3,09	3,03	3,66	3,63
	ko	2,95	2,85	3,54	3,39
	kh	2,85	2,88	3,55	3,47
	p	0,464	0,409	0,466	0,203
TÖÖSTAAŽ	0-4	3,02	3,02	3,62	3,42
	5-9	3,08	2,97	3,59	3,49
	10-14	2,86	2,90	3,24	3,33
	15+	2,79	2,73	3,63	3,58
	p	0,691	0,394	0,193	0,624
VANUS	19-24	3,12	3,02	3,63	3,47
	25-34	2,79	2,96	3,48	3,38
	35-44	2,89	2,77	3,60	3,60
	45+	2,85	2,65	3,55	3,50
	p	0,351	0,311	0,681	0,467
AMETI- KOHT	tööline	3,15	3,02	3,55	3,57
	spetsialist	2,79	2,85	3,58	3,42
	juht	3,00	2,88	3,54	3,33
	muu	2,20	2,40	3,80	3,80
	p	0,096	0,478	0,732	0,283

Märkused: kkk – kesk-, keskeri või kutseharidus; ko – kõrgharidus omandamisel; kh – kõrgharidus; p – statistiline olulisus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse oluline, 2 – pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline

Allikas: autori koostatud.

NÄITAJA TUNNUS		Tagasisidestaja otsene seotus	Tagasisidestaja tuttavus	Tagasisidestaja usaldusvärsus	Tagasisidestaja hääletoon ja hoiak
SUGU	mees	2,72	2,68	2,56	3,20
	naine	2,98	2,94	3,57	3,53
	p	0,286	0,204	0,381	0,159
STAA- TUS	aktiivne	2,93	2,92	3,59	3,46
	mitteaktiivne	2,95	2,87	3,54	3,49
	p	0,772	0,755	0,430	0,918

Märkused: p – statistiline olulisus; skaala 1-4, kus 1 – pole üldse oluline, 2 – pigem pole oluline, 3 – pigem oluline, 4 – väga oluline

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

SHAPING A POSITIVE APPLICATION EXPERIENCE THROUGH OFFERING FEEDBACK TO CANDIDATES

Krislin Aru

Insufficient feedback, which manifests in either being too concise and laconic or being absent at all, is a far-spread problem that candidates face when applying for a job position. Supporting this argument, a research conducted by The Salary Information Agency found that more than a third of the participants had never or rarely received feedback when applying for a job and only ten percent of the participants had been given thorough feedback (Soovitused kandidaadile...2015). Organizations may feel that offering feedback to candidates is less important than offering feedback to existing employees due to sensed usefulness and more direct impact. That is not always the case.

Offering feedback to candidates is more important than one would assume based on general practice. It is not only important to candidates but also from the viewpoint of organizations. For one, feedback affects the reputation of the organization and also shows its attitude towards candidates. In the era of social media power, people can share their experiences that reach many others and being affected by someone's application experience to the scale of basing own applying decision on that experience is not an unlikely scenario. This means that organizations can lose good qualified candidates and potential employees due to inadequate application process. Lack of qualified employees is a substantial problem for employers which is why organizations need to put more effort into attracting needed candidates to eventually recruit them. From the candidates' viewpoint feedback is important, firstly, to know whether further job search is necessary or not, and secondly, to know how to improve himself or herself to be more eligible in future applications.

The aim of this bachelor's thesis is to examine what candidates expect from and value in feedback when applying for a job position. Knowing candidates' expectations about feedback, employers can offer candidates feedback that meets their expectations and by doing that they can shape a positive application experience.

The research tasks formulated for achieving the aim of the thesis were the following:

- to explain the essence and importance of feedback from the viewpoints of organizations and candidates;
- to bring forth different possibilities of giving feedback;
- to compile and conduct a questionnaire;
- carry out an analysis based on the questionnaire answers;
- to make conclusions about the importance of giving candidates feedback and what candidates value in feedback.

Current bachelor thesis consists of two main chapters: theoretical and empirical. These chapters in turn are divided into smaller chapters that, accordingly, focus on explaining the essence and importance of feedback, bringing forth different possibilities of giving feedback, compiling and conducting questionnaire and making conclusions and inferences about the importance of offering feedback to candidates and candidates' expectations about recruitment process feedback.

The theoretical chapter begins with defining feedback and deriving a feedback definition that current bachelor thesis is based on. The definition is as follows: *feedback in job application context is a two-way communication process during which employer informs the candidate about his or her suitability for the job and its accordance to employer's expectations and the skills necessary to perform well on job tasks.* Following that, a short explanation of recruitment process was provided to map and point out where should giving feedback occur. A very important part of the theoretical chapter is explaining why giving candidates feedback is important. For example, according to Gilliland (1993), the absence of feedback can affect the candidate as a consumer. This means that candidates may start boycotting organization's goods or services. Moreover, Bauer *et al.* (1998) found that feedback is a determinant when it comes to assessing the fairness of recruitment process. The second half of the

theoretical chapter focuses on bringing forth possibilities of giving feedback, including different types of feedback and aspects to consider when giving feedback, such as feedback method, content, structure, focus and the receiver of the feedback.

In the beginning of the empirical chapter a questionnaire is compiled and then conducted to determine to which extent do theory and reality match and what do candidates value in feedback. Before empirical analysis and its results an overview of the research process and the participants is given.

The questionnaire was compiled by the author based on the theoretical literature sources (appendix 3). For data analysis author used descriptive statistics, non-parametric dispersion tests and open-ended questions' analysis. The study is based on 162 participants. The main results regarding the importance of giving candidates feedback in general show that candidates attach great importance to feedback. Participants' answers reveal the following results:

- getting feedback is a sign of a fair recruitment process;
- absence of feedback affects the opinion about the organization;
- absence of feedback is detrimental to candidates' self-esteem whereas negative feedback is not;
- negative feedback is better than no feedback;
- others' experience with a specific organization's feedback practice affects the decision to apply for a job position in that organization;
- previous personal experiences with recruitment process feedback affect the future expectations of feedback.

Kruskal-Wallis H tests showed that there are some differences between groups when it comes to some propositions describing the importance of feedback. Firstly, absence of feedback affects the opinion of the organization more among participants with higher education, in the age groups of 25-34 and 45+, but also specialists and participants with other positions (entrepreneurs). Secondly, others' feedback experiences affect personal applying decisions among participants with secondary education, vocational secondary education, vocational education and those who are acquiring higher education. Lastly,

participants who are more prone to sharing personal negative feedback experiences are in the age groups of 25-34 or 45+.

Results regarding the expectations about the content of feedback show that everything included in the questionnaire was supported. This means that participants expect feedback to be constructive, personal, applicable, focus on main strengths, offer alternative solutions and thorough explanation and compare candidate's and necessary skills. Statistically significant differences occurred in the following feedback content indicators:

- feedback's constructiveness is valued higher by participants with higher education, managers, specialists and men;
- feedback's applicability is valued higher by women.

Expectations about feedback method, that is speed, communication channel and giver of feedback, reveal that in many instances expectations do not tie in with reality. For example, participants' answers show that they would like to receive feedback within a week, but according to their previous experiences, almost half of the participants have been in a situation where they do not get any feedback at all. When feedback is being received then in two-three weeks or in a month. Regarding the communication channel, results show that participants prefer to get feedback via e-mail and that is in consonance with previous experience. This means that receiving feedback via e-mail was most common. When it comes to what participants of the questionnaire value in the giver of feedback, it is revealed that, similarly to feedback content, everything included in the questionnaire found great support. Participants expect feedback giver to be sincere and with correct attitude, but also to be reliable, familiar and strongly connected to the organization.

Overall, the results of the empirical analysis support most of the theoretical findings and theoretical and empirical chapters both show support to the importance of giving candidates feedback and what candidates value in feedback regarding feedback content and method. Candidates are potential customers of the organization they are applying for and giving feedback is a part of an organization's communication. To avoid unwanted consequences, organizations should definitely pay more attention to

improving their recruitment processes by enhancing their feedback-proficiency. Current bachelor thesis is by no means meant to offend organizations but to prove that feedback is an important factor in shaping a positive application experience.

In the framework of continuing research in current topic the number of participants should be increased. Due to participants uneven distribution, many tests, such as chi-square test, could not be performed in current bachelor thesis. Another possibility is to narrow the focus and study either a specific recruitment process stage feedback (i.e feedback after job assessment test, interview, homework) or reactions to different kinds of feedbacks. Many participants highlighted in their open-ended answers that expectations of feedback often depend on how far along the recruitment process the candidate is.

Keywords: feedback, recruitment process, application experience, importance of feedback

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Krislin Aru

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
“Positiivse kandideerimiskogemuse kujundamine tagasisidestamise teel”,

mille juhendaja on lektor Eneli Kindsiko,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus **24.05.2016**